

Elaborarea rapoartelor autentice

Ghid pentru managerii
instituțiilor de învățământ profesional
tehnic secundar, postsecundar
și postsecundar nonterțiar

Elaborarea rapoartelor autentice

Ghid pentru managerii
instituțiilor de învățământ profesional tehnic secundar,
postsecundar și postsecundar nonterțiar

Autori:
Valentina CHICU
Serghei LÎSENCO

CZU 377.07

C 42

Această lucrare a fost elaborată în cadrul *Proiectului Consolidarea Sistemului de Pregătire Profesională Tehnică în Moldova/CONCEPT (extindere)*, implementat de Asociația Obștească Educație pentru Dezvoltare (AED), cu sprijinul financiar al Fundației Liechtenstein Development Service (LED).

Componenta *Dezvoltare Organizațională* este implementată în parteneriat cu Centrul Educațional PRO DIDACTICA. Coordonator componenta *Dezvoltare Organizațională*: dr. Rima BEZEDE

Opiniile expuse în această lucrare aparțin echipei de elaborare și nu reprezintă neapărat poziția finanțatorului.

Coordonator:

Rima BEZEDE – doctor în pedagogie, Centrul Educațional PRO DIDACTICA

Recenzenți:

Viorica GORAȘ-POSTICĂ – doctor habilitat în pedagogie, profesor universitar, Universitatea de Stat din Moldova

Zinaida SAJIN – grad managerial I, Școala Profesională din Bubuieci

LED Moldova

str. Șciusev, 105,
Chișinău,
MD-2012
tel.: (+ 373 22) 22 19 50,
23 22 39
www.led.md

**Centrul Educațional
PRO DIDACTICA**

str. Armenească, 13,
Chișinău, MD-2012
tel.: (+ 373 22) 54 25 56,
fax: 54 41 99
www.prodidactica.md

**A.O. Educație
pentru Dezvoltare (AED)**

str. Bănulescu Bodoni, 25,
oficiul 21, Chișinău,
MD-2012
tel.: (+ 373 22) 22 29 16
www.aed.org

Tipar: Casa Editorial-Poligrafică *Bons Offices*

Tiraj: 200 exemplare

© Centrul Educațional PRO DIDACTICA. Toate drepturile rezervate.

Descrierea CIP a Camerei Naționale a Cărții

Chicu, Valentina.

Elaborarea rapoartelor autentice : Ghid pentru managerii instituțiilor de învățământ profesional tehnic secundar, postsecundar și postsecundar nonterțiar / Valentina Chicu, Serghei Lisenco ; coordonator: Rima Bezede ; Centrul Educațional "Pro Didactica", Asociația Obștească Educație pentru Dezvoltare (AED). – Chișinău : Centrul Educațional "Pro Didactica", 2022 (Bons Offices). – 52 p. : tab. – (Pro Didactica. Aici și Acum, ISBN 978-9975-3013-3-6).

Referințe bibliogr.: p. 50 (9 tit.). – Apare cu sprijinul financiar al Fundației Liechtenstein Development Service (LED). – 200 ex.

ISBN 978-9975-166-75-1.

Cuprins

Argument	4
Adresare către cititori	5
1. Raportul în percepția managerilor sau despre raportare „autentică” și raportare „mimată”	7
2. Raportul ca instrument managerial	10
2.1. Raportul de management	10
2.2. Tipurile de rapoarte	13
2.3. Sistemul managerial de raportare	18
3. Procesul de elaborare a rapoartelor	24
3.1. Logica elaborării unui raport	24
3.2. Documentarea	30
3.3. Analiza și interpretarea datelor	34
4. Repere pentru elaborarea rapoartelor	39
4.1. Rapoartele de stare	39
4.2. Rapoartele de progres	41
4.3. Rapoartele de evaluare	43
5. Caracteristicile unui raport bun	45
Adresare către cititori	48
Referințe bibliografice	50

Argument

Învățământul profesional tehnic parcurge o serie de schimbări de structură și conținut axate pe îmbunătățirea calității și a eficienței proceselor care au loc în instituțiile de învățământ, așa încât absolvenții acestora să demonstreze competențe profesionale relevante pieței muncii. Misiunea echipei manageriale este de a coordona și a monitoriza continuu aceste procese, de a interveni la necesitate, prin decizii luate în baza unor date și evidențe obiective și credibile. Un instrument important în acest sens, care oferă o analiză și o sinteză a activităților realizate și a rezultatelor obținute, dar și a progresului înregistrat, este *raportul* – ale cărui rol și particularități au fost explorate multiaspectual, de nenumărate ori, în cadrul activităților de formare continuă destinate echipelor manageriale desfășurate în proiectul *CONSEPT*, componenta *Dezvoltare organizațională*.

În baza acestei experiențe, vă propunem un nou suport util și relevant pentru activitatea managerială, care oferă un tablou de ansamblu asupra raportului ca instrument managerial, or, managerul poate fi atât în ipostaza de a elabora și prezenta rapoarte, cât și în cea de a solicita și evalua rapoarte. Aspecte importante, inclusiv sistemul managerial de raportare, tipurile de rapoarte și procesul de elaborare a rapoartelor, sunt prezentate într-un mod accesibil și atractiv, oferindu-se răspunsuri explicite, cu exemple și contexte pentru reflecție la următoarele întrebări: *ce reprezintă raportul de management? Ce tipuri de rapoarte include sistemul managerial de raportare? Care sunt caracteristicile unui raport bun? Cine și cum elaborează rapoartele în instituție? Cum sunt valorificate rapoartele de management?*

Autorii, într-o manieră originală, vă invită la reflecție și la aprecierea atitudinii proprii asupra rapoartelor pe care le elaborați sau/și analizați/evaluați, subliniind faptul că "raportul este un instrument managerial care poate influența eficiența activității și dezvoltarea instituției, iar un raport bine întocmit, bazat pe analiza obiectivă a unor indicatori relevanți și pe date colectate corect, va avea un impact pozitiv asupra consolidării capacităților instituționale, a motivației angajaților, a dezvoltării și ridicării nivelului calității". Scopul urmărit, prin lucrarea de față, este de a eficientiza activitatea managerială în procesul de elaborare și de evaluare a rapoartelor, valorificarea acestora în luarea de decizii și utilizarea datelor/recomandărilor pe care le furnizează pentru creșterea continuă a nivelului calității rezultatelor.

Ne exprimăm speranța, la fel ca și în cazul lucrărilor precedente din această serie, că invitația la reflecție, reperatele și sugestiile propuse vor schimba percepția asupra rapoartelor și vor accentua necesitatea și importanța elaborării unor rapoarte autentice, utile și valoroase pentru activitatea instituției, în general, și pentru cea managerială, în particular.

dr. Rima Bezede

Adresare către cititori

Dragi cititori,

pentru început, vă propunem să testați relația cu rapoartele pe care le elaborați, le evaluați sau le citiți/ascuțați. Acest exercițiu de reflecție vă va ajuta să identificați în lucrarea de față aspectele care vă interesează în mod special și care vă pot eficientiza activitatea managerială.

Test de autoevaluare

Instrucțiune: Citiți cu atenție afirmațiile de mai jos și apreciați gradul de acord sau dezacord cu acestea, alocând puncte de la 0 la 4, unde 0 înseamnă *dezacord total*, iar 4 – *acord total*. Veți găsi interpretarea rezultatelor la sfârșitul lucrării. Deschideți pagina respectivă doar după ce ați răspuns la toate întrebările!

Consider că...		Puncte
1	raportul nu poate fi de proporții mici, volumul mare este un indicator important al calității acestuia.	
2	elaborarea raportului este o activitate birocratică, care sustrage atenția de la obligații cu adevărat importante.	
3	rolul principal al raportului este de a demonstra cât de mult muncește un colectiv.	
4	raportul este un instrument managerial important, care ajută la înțelegerea situației și la luarea de decizii privind îmbunătățirea proceselor și a rezultatelor activității.	
În procesul de elaborare a raportului:		
5	structurarea acestuia și stabilirea obiectivelor se realizează imediat după întocmirea planului de activitate.	
6	mă bazez pe structura sa tradițională, folosind drept model raportul precedent.	
7	deseori lucrez fără plăcere, din obligație.	
8	folosesc elemente de limbaj științific (preiau expresii și cuvinte din diverse articole și documente emise de organele ierarhic superioare), care trebuie să impresioneze cititorii.	
În raportul elaborat de către mine...		
9	sunt prezentate doar date relevante în contextul obiectivelor realizate și al activităților importante.	

10	uneori sunt prezentate date care nu sunt interpretate, comentate, lăsând cititorul să tragă singur concluzii.	
11	sunt descrise și/sau listate doar activitățile realizate, faptele, aprecierea lor rămânând la latitudinea cititorului.	
12	informația necesară este ușor de găsit, deoarece raportul are o structură clară.	
13	pot fi găsite toate datele cu privire la activitatea desfășurată în perioada raportării.	
14	uneori, anumite informații/date sunt prezentate repetat, în locuri diferite.	
15	aceleași date sunt prezentate sub mai multe forme: tabel, diagramă, text.	
16	uneori, legătura dintre datele prezentate și concluzii nu este evidentă.	
17	sunt prezentate informații în baza cărora se poate concluziona că „am muncit foarte mult în perioada de raportare”.	
18	sunt prezentate informații în baza cărora nu se poate deduce cât de eficient am muncit în perioada de raportare.	
19	sunt evidențiate doar succesele obținute.	
20	sunt evidențiate și succesele, și insuccesele.	
21	sunt evidențiați convingător și argumentat factorii ce au generat succesele obținute.	
22	sunt evidențiate cauzele interne și externe ale eșecurilor, acestea fiind argumentate prin date și fapte.	
23	sunt constatări și concluzii care arată dinamica evoluției și scot în relief tendințele.	
24	concluziile se referă și la îmbunătățirea proceselor din instituție, în baza experienței acumulate.	
25	structura este clară și logică, facilitând lectura și identificarea rapidă a informației necesare.	

1. Raportul în percepția managerilor sau despre raportare „autentică” și raportare „mimată”

Raportul este un instrument managerial care poate influența eficiența activității și dezvoltarea instituției. Un raport bine întocmit, bazat pe analiza obiectivă a unor indicatori relevanți și pe date colectate corect, va avea un impact pozitiv asupra consolidării capacităților instituționale, a motivației angajaților, a dezvoltării și ridicării nivelului calității.

Ar fi greșit să afirmăm că acest adevăr este împărtășit de toate cadrele manageriale și didactice. Experiența demonstrează că mai des întâlnită este percepția precum că rapoartele se scriu pentru că reprezentanții organelor ierarhic superioare le pot solicita oricând și acestea trebuie prezentate. Rapoartele se scriu pentru că „așa se cere”. Cadrele manageriale și didactice care împărtășesc această convingere elaborează și stochează rapoartele pe rafturi și în mape electronice, apelând la ele doar în cazul când sunt solicitate de terți. Pentru această categorie, elaborarea rapoartelor este „un chin”/ „o corvoadă”/ „o povară”, este realizarea „moftului cuiva”, iar ascultarea rapoartelor prezentate în cadrul ședințelor este considerată o „pierdere de timp”. O astfel de percepție duce la „mimarea” activității de întocmire a rapoartelor, iar rapoartele „mimate” se deosebesc prin:

- volum exagerat, deoarece informația se colectează după principiul „cu cât mai mare e raportul, cu atât mai mult impresionează și este mai apreciat”;
- lipsa unei structuri clare, ceea ce îngreunează găsirea informației necesare;
- date colectate la diferite etape în mod diferit, ceea ce nu permite compararea, evidențierea dinamicii, a tendințelor;
- prezentarea de informații și date neprelucrate, neanalizate;
- concluzii generale, al căror scop este, de fapt, de a transmite mesajul: „am făcut tot posibilul, dar rezultatele mai mici decât cele așteptate se datorează influenței negative a unor factori externi”.

Astfel de informații incluse în rapoarte rămân nevalorificate în procesul de luare a deciziilor. Drept consecință, în continuare sunt comise aceleași greșeli, „mersul repetat pe drumul greșit” devenind o obișnuință.

O altă categorie de manageri și cadre didactice consideră că rapoartele sunt surse importante de informații pentru luarea deciziilor, pentru eficientizarea proceselor instituționale și pentru asigurarea creșterii continue a nivelului calității rezultatelor. Pentru această categorie, contează lucrul asupra raportului și raportarea ca proces. Atât procesul

de elaborare, cât și raportul, ca produs al procesului, sunt „autentice”. Astfel, procesul de elaborare a rapoartelor este:

- perceput de manageri și majoritatea angajaților ca activitate de documentare, indispensabilă oricărui proces, și „ca „activitate cu sens”, care contribuie la creșterea calității proceselor și rezultatelor;
- realizat cu interes și curiozitate;
- un proces ce îi implică și îi responsabilizează pe toți, nu numai o singură persoană.

Rapoartele „autentice”:

- reflectă demersul de realizare a obiectivelor, procesele și rezultatele importante;
- conțin date colectate la diferite etape, ce oferă posibilitatea de a face comparații, de a identifica factorii ce influențează rezultatele obținute etc.;
- conțin o analiză profundă a datelor și a proceselor, inclusiv evidențierea relațiilor cauză-efect și a factorilor determinanți, generalizarea bunelor practici, pentru diseminarea/repetarea ulterioară a acestora;
- oferă posibilitatea de a aprecia eficiența activității și calitatea rezultatelor;
- conțin concluzii și recomandări, constituie baza deciziilor cu privire la activitatea ulterioară în instituție.

Astfel, raportarea „mimată” este un proces consumator de timp și de resurse umane, care provoacă presiune, tensiune, insatisfacție, fără a oferi ceva în schimb. Raportarea „autentică” este la fel un proces laborios, dar el oferă înțelegerea profundă a proceselor, aprecierea obiectivă a rezultatelor și motivație pentru noi realizări.

Discutând cu managerii, constatăm că percepția, atitudinea față de rapoarte și de elaborarea acestora este determinată de propria experiență profesională. Rapoartele „autentice” sunt rezultatul propriilor reflecții profesionale, al analizei greșelilor și al lecțiilor învățate din aceste greșeli. Competența de elaborare a rapoartelor este, așadar, una care astăzi se dezvoltă în mod empiric, ceea ce reduce calitatea rapoartelor și valorificarea pe deplin a acestora.

Ne propunem în cele ce urmează să oferim reperele și argumentele necesare pentru ca potențialul acestui instrument – raportul – să fie valorificat plener în practica managerială.

Pentru reflecție și transpunere managerială

Treceți în revistă rapoartele elaborate la solicitarea superiorilor și rapoartele solicitate angajaților.

- Analizați procesul de elaborare a rapoartelor și rapoartele obținute. Le puteți caracteriza ca fiind „autentice” sau „mimate”?
- Analizați procesul de elaborare a rapoartelor și rezultatul acestuia prin prisma cost/beneficiu: *costul* = numărul persoanelor implicate și timpul alocat (om/oră); *beneficiul* = utilitatea produsului pentru organizație (ce decizii s-au luat în baza raportului; ce schimbări în bine s-au produs în urma concluziilor și a recomandărilor din raport) + impactul procesului asupra relațiilor din colectiv, a atitudinii angajaților față de acțiunile întreprinse în procesul de elaborare a raportului, a motivației angajaților de a se implica în activitățile necesare elaborării raportului etc.

2. Raportul ca instrument managerial

Pentru a asigura buna funcționare a organismului uman, trebuie să urmărim periodic ce se întâmplă cu el, să documentăm anumite procese la care acesta este supus, să colectăm anumite date despre starea lui (puls, tensiune, temperatură, rezultatele diverselor analize și investigații), să le comparăm, să analizăm dinamica, să facem constatări, să tragem concluzii obiective și să luăm decizii: dacă este nevoie sau nu de intervenții/de tratament; dacă putem continua modul de viață actual sau e necesar să-l schimbăm; dacă ne putem propune atingerea unor performanțe sportive sau dacă ne putem implica în activități ce presupun efort fizic mai mare etc. Acest lucru ne permite să evităm disfuncționalitățile, să asigurăm un nivel de funcționalitate mai înalt sau să obținem noi performanțe. Dacă nu avem un tablou clar asupra stării sănătății, e riscant să ne aventurăm în anumite activități. Periodic, avem nevoie de rapoarte despre starea generală a sănătății și/sau despre funcționarea unor organe. Acestea sunt indispensabile pe parcursul întregii vieți.

Organizațiile, la fel ca organismul uman, au nevoie de rapoarte. „Sănătatea” instituției depinde de analiza periodică a structurilor și a proceselor sale, a funcționării acestora, de calitatea rapoartelor întocmite, dar și de deciziile luate de manageri în baza rapoartelor în cauză. Importanța rapoartelor de management pentru o instituție este similară importanței rapoartelor de sănătate pentru organismul uman. Rapoartele de management sunt esențiale pentru buna funcționare și pentru dezvoltarea instituției. Prin urmare, rapoartele trebuie elaborate cu regularitate, autentic și calitativ.

Fie că sunteți manager sau angajat, e bine să știți:

- ce reprezintă raportul de management;
- ce tipuri de rapoarte include sistemul managerial de raportare;
- care sunt caracteristicile unui raport bun;
- cine și cum elaborează rapoartele în instituție;
- cum sunt valorificate rapoartele de management.

În cele ce urmează ne propunem să elucidăm aspecte ce se referă la procesul de raportare și la rapoartele de management.

2.1. Raportul de management

Raportul de management este o relatare structurată a datelor analizei și sintezei activităților realizate și a rezultatelor obținute, a progresului înregistrat într-o anumită perioadă de timp, o constatare a stării de fapt, prezentată sub forma unui „tablou” realist și obiectiv, care oferă posibilitatea de a lua decizii fundamentate.

Raportul este un instrument managerial bazat pe analiza și sinteza unor date colectate, ce oferă informații obiective și suficiente pentru luarea deciziilor, care implică o mare responsabilitate. A lua decizii manageriale în lipsa informațiilor e ca și cum ai începe să soluționezi o problemă fără a cunoaște datele acesteia. În esență, managementul este un proces care solicită constant anumite decizii, pentru a influența lucrurile în vederea atingerii rezultatelor planificate. Pentru a lua decizii corecte, managerul, în procesul exercitării fiecăreia dintre funcțiile ce îi revin, are nevoie de informații relevante. Deciziile manageriale cu privire la obiective, resurse, procese se bazează pe informațiile din rapoartele de management. Raportul „autentic” este un instrument indispensabil în realizarea funcțiilor manageriale. Utilizat corespunzător, acesta constituie o sursă de sporire a eficienței elementelor de bază ale procesului de conducere.

Tabelul 1. Rolul raportului în realizarea funcțiilor manageriale

Funcțiile manageriale	Descriere
Previțiune/ planificare	<p>Pentru a asigura bunul mers al lucrurilor, orice activitate trebuie vizualizată, concepută, contextualizată și planificată. Elementul central al planificării constă în stabilirea obiectivelor și a indicatorilor de performanță.</p> <p>Obiectivele pot fi relevante și realizabile doar dacă la stabilirea lor se vor lua în considerare tendințele existente în mediul intern și în cel extern, capacitățile instituționale, problemele cu care se confruntă instituția, oportunitățile actuale și de viitor. Toate aceste informații se regăsesc în diverse rapoarte. Elaborarea oricărui document de previziune și de planificare – strategie, plan, program – pornește de la întocmirea sau studierea atentă a raportului de constatare a stării de fapt la moment și a dinamicii/evoluției acestei stări. Calitatea raportului determină calitatea obiectivelor stabilite și, implicit, relevanța activității pentru perioada de realizare a obiectivelor. În lipsa unui raport calitativ, planificarea este una intuitivă și duce doar la irosirea resurselor instituției.</p>
Organizare	<p>Strategiile, proiectele, planurile sunt puse în aplicare dacă există resursele necesare, dacă este clar cine și în ce mod contribuie la implementare. Rapoartele asupra activității anterioare a instituției, în care sunt analizați factorii succesului și insuccesului, îi permit managerului să combine eficient și eficace resursele umane, materiale, financiare, informaționale. Astfel, este realizată corespunzător și funcția managerială de <i>organizare</i>.</p>

Antrenare/ motivare	<p>Toți managerii sunt preocupați de identificarea celor mai potrivite răspunsuri la întrebarea: cum să antrenezi întreaga energie creatoare a subordonaților pentru a realiza cu maximă eficiență obiectivele organizației? Rapoartele „autentice” oferă posibilitatea:</p> <ul style="list-style-type: none"> – de a clarifica pentru angajați contextele în care aceștia își exercită atribuțiile; – de a concretiza sarcina și rolul fiecărui angajat în realizarea obiectivelor comune, organizaționale; – de a înțelege cauzele insucceselor și factorii determinanți ai succeselor; – de a împărtăși bucuria succeselor individuale și organizaționale cu toți angajații, de a le sărbători împreună; – de a oferi modele de urmat etc. <p>Toate acestea contribuie la motivarea angajaților pentru realizarea creativă, inovativă a sarcinilor zilnice.</p>
Coordonare	<p>Activitatea instituției de învățământ este complexă, cu multiple procese derulate concomitent în diferite locuri și la diferite niveluri ierarhice. Pentru a crea și a menține armonia între activități, oameni, compartimente, pentru a orienta toate eforturile spre realizarea obiectivelor comune, pentru a evita și a depăși blocajele, managerul are nevoie zilnic de informații pertinente despre cum funcționează lucrurile, care sunt progresele. Calitatea coordonării proceselor în instituție depinde de calitatea sistemului de raportare și de calitatea rapoartelor de monitorizare întocmite.</p>
Control- evaluare	<p>Rezultatele activității instituției, ale compartimentelor, ale angajaților necesită a fi măsurate, comparate cu obiectivele și standardele:</p> <ul style="list-style-type: none"> – pentru a stabili și a înregistra nivelul atins de realizare a obiectivelor și performanțele obținute; – pentru a acționa în vederea îmbunătățirii rezultatelor. <p>Realizarea funcției manageriale de <i>control-evaluare</i> presupune elaborarea unor rapoarte cu o analiză profundă și obiectivă.</p>

Pentru reflecție și transpunere managerială

Analizați realizarea funcțiilor de conducere de către managerii din organizația în care activați, răspunzând la următoarele întrebări:

- Planificarea activității anuale se bazează pe constatările, concluziile și recomandările din rapoartele de evaluare a activității din anii precedenți?
- Organizarea proceselor și stabilirea procedurilor în instituție, distribuirea sarcinilor angajaților și a puterii de decizie se bazează pe analiza experienței și a practicilor bune, a succeselor și a insucceselor reflectate în raportul asupra activității instituției din anul precedent?
- După elaborarea și prezentarea rapoartelor, în care sunt constatate succesele angajaților și ale organizației, urmează sărbătorirea de către întreg colectivul a acestor succese, aprecierea celor care au contribuit la obținerea lor prin diplome și prin alte modalități de stimulare?
- La constatările făcute în procesul monitorizării se reacționează prompt? Ordinele și dispozițiile, necesare pentru redresarea situației, se emit odată cu constatarea devierilor sau la sfârșitul semestrului/anului de învățământ?
- După prezentarea rapoartelor de evaluare, se emit ordine și dispoziții ce vizează schimbări concrete de îmbunătățire și dezvoltare, în conformitate cu concluziile și recomandările din raport?

2.2. Tipurile de rapoarte

Rapoartele pot avea scopuri, structuri, moduri de prezentare diferite. Existența mai multor criterii de clasificare determină varietatea tipurilor de rapoarte. Din perspectivă procesuală, distingem 3 tipuri de rapoarte:

- rapoarte de stare;
- rapoarte de progres;
- rapoarte de evaluare.

Rapoartele de stare reflectă imaginea obiectivă a stării de fapt a instituției, a unui compartiment (secție, catedră, departament) sau a unui aspect al activității instituției, la un moment dat. Rapoartele de stare se întocmesc, preponderent, la începutul anului de învățământ. De exemplu, *Raportul cu privire la contingentul de elevi*, *Raportul cu privire la*

cadrele didactice etc. Acestea preced toate procesele de schimbare/intervenție planificate a fi realizate în instituție în perioada imediat următoare. De exemplu, înainte de implementarea unui proiect de dotare a atelierelor de instruire practică, se va realiza neapărat un raport cu privire la starea la zi a atelierelor: ce fel de utilaje sunt utilizate, câte dintre ele corespund cerințelor economiei moderne și câte sunt uzate moral, câți elevi au acces la utilaje în cadrul orelor practice, cât timp de lucru cu respectivele utilaje îi revine unui elev pentru a-și dezvolta competențele profesionale necesare etc. Datele reflectate în rapoartele de stare sunt folosite ca elemente ale unor sisteme de referință, pentru constatarea ulterioară a schimbărilor și a impactului acestora. Ele ne ajută să înțelegem ce reprezintă organizația/departamentul/secția/catedra azi, cum funcționează, de ce resurse dispune/ce capacități are organizația, cu ce probleme se confruntă și care sunt prioritare, urmând a fi soluționate imediat.

Rapoartele de progres reflectă evoluția și dinamica lucrurilor în instituție. Acestea sunt elaborate pe parcursul întregului an de învățământ, pentru a constata dacă rezultatele intermediare obținute la o etapă a procesului coincid sau nu coincid cu cele planificate/așteptate. Spre deosebire de rapoartele de stare, rapoartele de progres conțin, pe lângă constatări, analize profunde, care evidențiază factorii ce generează succesul și factorii ce cauzează blocajele; aprecieri obiective privind dinamica rezultatelor intermediare/progreselor; estimări ale suficienței resurselor/eforturilor, precum și ale acțiunilor întreprinse pentru realizarea obiectivelor și atingerea rezultatelor așteptate/planificate; soluții de eficientizare a proceselor și recomandări pentru ridicarea nivelului calității. Rapoartele de progres se referă, preponderent, la:

- a) *procesul de bază al instituției* – instruirea elevilor în vederea formării profesionale în conformitate cu programele educaționale. *Raportul asupra rezultatelor procesului instructiv-educativ din semestrul I* este un exemplu de raport de progres. Fiind un raport de progres, el va include rezultatele intermediare și aprecierea lor. În cazul în care aceste rezultate sunt în conformitate cu normele și cu rezultatele planificate la începutul anului, se va constata conformitatea. În cazul în care rezultatele înregistrate la sfârșitul semestrului nu corespund cu cele planificate și amenință obținerea rezultatelor finale (la sfârșit de an), vor fi investigate cauzele blocajelor și identificate soluțiile de depășire a acestora, precum și soluțiile pentru ridicarea nivelului calității în semestrul II. De exemplu, dacă datele colectate la sfârșitul semestrului arată că planul de învățământ și curricula au fost implementate în conformitate cu planificările aprobate, atunci în raportul de progres se va menționa constatarea respectivă. Dacă datele colectate arată că nu s-au realizat toate orele la 1-2 discipline/module de studiu sau că nivelul de dezvoltare a competențelor profesionale ale elevilor sunt sub nivelul celor planificate (constatăm nivelul prin probe de evaluare), în raportul de progres se vor analiza factorii ce

au împiedicat obținerea rezultatelor planificate (desfășurarea numărului de ore conform planului de învățământ; dovada că 100% din elevi și-au format competența profesională asupra căreia s-a lucrat pe parcursul semestrului – de exemplu, luarea corectă a măsurilor și realizarea croiului unei fuste), fiind reflectate cauzele, blocajele și soluțiile.

- b) *procesul de dezvoltare a instituției de învățământ*. În cadrul monitorizării implementării *Planului de dezvoltare strategică* (PDS) sau doar a unui obiectiv din acest plan, se vor elabora rapoarte de progres. Rapoartele vor descrie rezultatele intermediare, iar în baza acestora se vor lua decizii oportune legate de asigurarea realizării obiectivelor de dezvoltare în termenul stabilit și la nivelul de calitate așteptat.

Rapoartele de progres ne oferă răspunsuri la întrebările:

- Cum s-au schimbat lucrurile de la începutul procesului până la momentul elaborării raportului?
- Rezultatele intermediare obținute coincid cu cele planificate/așteptate?
- Cum și de ce s-au obținut anume aceste rezultate (indiferent dacă sunt pozitive sau negative)?
- Care dintre activități a influențat în mai mare măsură atingerea/neatingerea obiectivelor?
- Situația trebuie remediată, pentru amplificarea succeselor și pentru obținerea rezultatelor/atingerea obiectivelor stabilite la sfârșitul procesului?
- Cum anume poate fi remediată situația (realocarea resurselor, modificarea activităților sau a termenelor de realizare a acestora etc.)?

Rapoartele de progres conțin o apreciere a stării progresului la moment și constituie baza pentru decizii vizând viitorul imediat.

Pentru a elabora rapoarte de progres de calitate, este necesar ca în procesul planificării să fie fixate/stabilite și rezultatele intermediare care se așteaptă a fi obținute la anumite etape, presupunând o dinamică normală, progresivă a implementării. Fără planificarea rezultatelor intermediare nu va fi posibilă elaborarea unui raport de progres de calitate.

Rapoartele de evaluare se elaborează la sfârșitul unui proces și includ constatări, aprecieri, concluzii, recomandări. Dacă recomandările rapoartelor de progres sunt luate în considerare în realizarea în continuare a procesului asupra căruia s-a întocmit raportul de progres, atunci recomandările rapoartelor de evaluare se vor lua în calcul ulterior, în cazul altor procese similare celui reflectat în raportul de evaluare. De exemplu, în *Raportul asupra rezultatelor procesului instructiv din semestrul I*, care este un raport de progres,

recomandările vor fi luate în considerare în semestrul II, iar recomandările *Raportului asupra rezultatelor examenelor de calificare*, care este unul de evaluare, se vor pune în aplicare în procesul de instruire a altor elevi, în anul ce urmează.

La sfârșitul oricărui proces se va realiza un raport de evaluare. Dacă procesul educațional este împărțit în ani de studii, se vor întocmi rapoarte la sfârșitul fiecărui an. Dacă *Planul de dezvoltare strategică* este elaborat pentru 3 ani, atunci la sfârșitul implementării acestuia se va întocmi un raport de evaluare. Adică, astfel de rapoarte se vor elabora cu o periodicitate de 3 ani (sau de 5 ani, în funcție de perioada pentru care s-a elaborat PDS).

În *Planul anual de activitate al instituției de învățământ* sunt proiectate evaluări ale unor aspecte: de exemplu, *evaluarea nivelului de racordare a curricula disciplinelor generale la specificul specialității studiate; evaluarea calității implementării curriculumului la decizia instituției; evaluarea eficienței procedurii de monitorizare a frecvenței elevilor la ore* etc. Astfel de activități de evaluare sunt preconizate pentru o perioadă de timp determinată. După realizarea evaluării de către grupul responsabil, se vor elabora rapoarte de evaluare.

Rapoartele de evaluare răspund la un șir de întrebări:

- Activitatea a fost desfășurată în conformitate cu ceea ce s-a planificat?
- Care sunt rezultatele obținute?
- Cum sunt apreciate aceste rezultate (în raport cu rezultatele planificate, cu standardele existente, cu rezultatele din anii precedenți, cu alte instituții similare de învățământ, cu cerințele pieței muncii etc.)?
- Ce procese au generat aceste rezultate?
- Ce concluzii putem trage în baza analizei rezultatelor obținute?
- Ce lecții importante putem deduce din experiența acumulată?
- Ce ne propunem să amplificăm/diminuăm în viitor?

Rapoartele de stare, rapoartele de progres și rapoartele de evaluare sunt conectate între ele. Rapoartele de stare oferă date de referință ce vor fi utilizate pentru a analiza evoluția lucrurilor în rapoartele de progres și rapoartele de evaluare. Rapoartele de progres oferă informații primare pentru analiza și aprecierea procesului în rapoartele de evaluare. Rapoartele de evaluare oferă informații cu privire la indicatorii care trebuie incluși în următoarele rapoarte de stare.

Figura 1. Tipuri de rapoarte elaborate în cadrul unui proces

	Demararea procesului	Derularea procesului	Proces încheiat
Exemple de procese	<ul style="list-style-type: none"> Începutul anului de învățământ 	<ul style="list-style-type: none"> Realizarea procesului instructiv-educativ pe parcursul anului de învățământ 	Sfârșitul anului de învățământ
	<ul style="list-style-type: none"> Lansarea procesului de modernizare a atelierului de croitorie 	<ul style="list-style-type: none"> Reparația încăperii atelierului Procurarea utilajelor moderne Instalarea utilajelor etc. 	Atelierul de croitorie este modernizat și funcțional (în atelier se organizează ore de instruire practică).
Tipuri de rapoarte	<p>Raport de stare/de referință</p> <p>Se realizează înainte de demararea procesului și oferă răspunsuri la un șir de întrebări:</p> <ol style="list-style-type: none"> Care este starea actuală și dinamica evoluției, în instituția de învățământ, a indicatorilor de bază ai procesului educațional? Dar comparativ cu instituții similare? Ce reușite și ce probleme se constată? Care sunt prioritățile de intervenție? <p>Notă: Întrebări similare se vor formula și la elaborarea raportului de referință privind modernizarea atelierului de croitorie.</p>	<p>Rapoarte de progres</p> <p>Se realizează la anumite etape de derulare a procesului. În funcție de durată și proces, se vor elabora un raport de progres sau mai multe, care vor oferi răspunsuri la întrebările:</p> <ol style="list-style-type: none"> Cum s-au schimbat lucrurile de la începutul procesului până azi? Ce activități s-au realizat? Ce rezultate s-au obținut? Rezultatele obținute la această etapă sunt conforme cu cele planificate/așteptate? Ce activități și ce factori au determinat obținerea acestor rezultate? Este necesară remediarea stării de lucruri pentru a obține rezultatele planificate la sfârșitul procesului? Ce urmează să întreprindem? 	<p>Raportul de evaluare</p> <p>Se realizează după ce s-a încheiat procesul și oferă răspunsuri la întrebările:</p> <ol style="list-style-type: none"> Care sunt rezultatele obținute? Cum apreciem rezultatele obținute în comparație cu cele planificate/constatate în raportul de referință/cu așteptările pieței muncii? Ce procese au contribuit la generarea rezultatelor obținute? Ce lecții învățăm din experiența noastră pe durata acestui proces? Ce concluzii și ce recomandări se impun pentru procese similare în viitor?

Fiecare dintre aceste trei tipuri de rapoarte își are locul și rolul său în cadrul unui proces, oferă răspunsuri la anumite întrebări și informații pentru a lua decizii manageriale. *Figura 1* reflectă rolul și locul rapoartelor de stare, de progres, de evaluare într-un proces instituțional. În cazul de față, prin proces avem în vedere desfășurarea temporară a unor activități.

Pentru reflecție și transpunere managerială

Repartizați rapoartele din instituția în care activați în 3 categorii: rapoarte de stare, rapoarte de progres, rapoarte de evaluare.

Analizați rapoartele din fiecare categorie. Constați dacă acestea corespund caracteristicilor descrise în paragraful 2.2.

- Care dintre rapoartele analizate necesită îmbunătățire, completare, în baza descrierii din paragraful 2.2.?
- Ce urmează a fi îmbunătățit în rapoartele ce vor fi elaborate în viitor?
- Ce veți modifica în structura rapoartelor, în procesul de elaborare a rapoartelor și în cerințele înaintate angajaților responsabili de elaborarea acestora?

2.3. Sistemul managerial de raportare

În trecutul nu atât de îndepărtat, toți directorii instituțiilor de învățământ elaborau rapoarte doar la indicația organelor ierarhic superioare, în multe cazuri, nefiind informați de ce și pentru ce sunt elaborate și cum pot fi valorificate la nivelul instituției de învățământ. Mai mult, organele ierarhic superioare nu întotdeauna prezentau un tablou general sau concluzii și recomandări în baza rapoartelor colectate din instituții. Această situație a alimentat percepția inutilității pentru instituție a rapoartelor. De menționat că practica respectivă s-a înrădăcinat și în instituția de învățământ – directorii au început să procedeze la fel ca reprezentanții organelor ierarhic superioare: să solicite rapoarte de la angajați, fără a le explica pentru ce trebuie elaborate, să nu analizeze și să nu comunice rezultatele raportării etc. Astfel, a fost profanat raportul ca instrument managerial. Raportarea „mimată” a devenit „normală” și acceptată; copierea rapoartelor din alte instituții a devenit o practică obișnuită. Directorii au „moștenit” un sistem managerial de raportare defect, „moștenire” susținută și azi de anumite cutume. Ei solicită, de la organele ierarhic superioare și în cadrul stagiilor de formare, să li se spună câte rapoarte trebuie să elaboreze o instituție pe parcursul unui an de învățământ și ce volum trebuie să aibă acestea.

Răspunsul la întrebările de mai sus este simplu: dacă managerul înțelege esența și rostul procesului de raportare, el va putea decide de câte rapoarte are nevoie instituția pe care o conduce, care sunt aceste rapoarte, ce trebuie să conțină și când trebuie să fie elaborate. Doar un manager care percepe raportarea ca instrument managerial indispen-

sabil în activitate, în asigurarea funcționării și dezvoltării instituției va putea elabora un *sistem managerial de raportare (SMR) „autentic”*.

Sistemul managerial de raportare trebuie să ofere răspunsuri la următoarele întrebări:

- **Ce** rapoarte vor fi necesare pe parcursul anului?
- **Cu ce scop**/pentru ce se va elabora fiecare raport?
- **Ce** va conține fiecare raport?
- **Cine** va elabora rapoartele?
- **Cum** se vor elabora rapoartele?
- **Când** se vor elabora rapoartele?
- **Care sunt cerințele** față de conținutul și calitatea fiecărui raport?
- **Unde** vor fi prezentate rapoartele?
- **Ce decizii** se vor putea lua în baza rapoartelor?

Sistemul managerial de raportare va fi conceput de echipa managerială, la începutul anului de învățământ, concomitent cu procesul de planificare a activității instituției și a proceselor manageriale. SMR diferă de la o instituție la alta, deoarece este în strânsă legătură cu *Planul de dezvoltare strategică* și cu *Planul de activitate a instituției*.

Pași de urmat pentru elaborarea sistemului managerial de raportare în instituția de învățământ

1. Identificați **rapoartele de stare** ce urmează a fi elaborate pe parcursul anului de învățământ.

1.1. La începutul anului de învățământ, Ministerul Educației și Cercetării solicită tutu-
ror instituțiilor datele necesare pentru completarea Sistemului Informațional de Manage-
ment în Educație (SIME). Acest portal este destinat diseminării și vizualizării interactive a
datelor din educație, inclusiv prin integrarea și consolidarea celor care se referă la învăță-
mântul profesional tehnic. Datele colectate pentru SIME constituie baza primului raport
de stare elaborat în instituție. Pentru a fi transformate într-un raport util pentru instituție,
aceste date trebuie supuse unei analize profunde, care presupune:

- constatarea poziționării instituției în rețeaua de instituții similare, realizată prin compararea datelor ce reflectă starea instituției cu datele instituțiilor similare sau cu datele ce reflectă media pentru sistemul instituțiilor de învățământ profesio-
nal; pentru a obține un tablou obiectiv, se vor analiza toate datele comparabile;
- constatarea dinamicii datelor pentru ultimii 3 ani;
- identificarea riscurilor imediate și pe termen mediu (de exemplu, dacă se con-
stată că numărul elevilor la unul din programele de formare s-a micșorat anual,
în ultimii 3 ani, cu 15%, există riscul ca acest program să se închidă în următorii

2 ani, dată fiind lipsa doritorilor de a îmbrățișa profesia respectivă. Acest risc poate provoca și alte riscuri: de exemplu, cadre didactice cu șarjă didactică incompletă etc.;

- elaborarea concluziilor ce vor reflecta domeniile prioritare de intervenție, astfel ca instituția să își realizeze misiunea și să asigure o dinamică pozitivă, performanțe și calitate în atingerea obiectivelor.

1.2. Analizați *Planul de dezvoltare strategică* și *Planul anual de activitate* și completați obiectivele cu indicatori cantitativi concreți. De exemplu: *La sfârșitul semestrului I, numărul cadrelor didactice din instituție care vor dispune de competențe digitale ce le-ar permite utilizarea în deplină măsură a platformei MOODLE se va majora cu 35%.*

Dacă datele cantitative ce reflectă situația la moment se conțin în raportul de stare elaborat în baza datelor din SIME, atunci nu mai e nevoie de un alt raport de stare. În cazul în care instituția nu are asemenea date, atunci se va elabora un raport de stare cu privire la fiecare dintre indicatori. În raport se va stabili starea obiectivă cu indici concreți pentru fiecare indicator. În cazul obiectivului de mai sus, în raportul de stare se va concretiza % la zi al cadrelor didactice (înainte de demararea procesului de instruire) care dispun de competențe digitale și pot utiliza în deplină măsură platforma MOODLE. Datele colectate în baza asistenței la ore, a chestionării cadrelor didactice, dar și obținute din alte surse ne permit să constatăm că azi 25% din profesorii din instituție dispun de astfel de competențe. Aceasta va fi o cifră de referință. La sfârșitul perioadei pentru care este planificată activitatea (sfârșitul semestrului I), vom constata câți profesori și-au dezvoltat competențele necesare. Vom considera că obiectivul a fost realizat doar dacă 60% din toate cadrele didactice vor deține competențele respective. În cazul dat, numărul persoanelor a crescut cu 35% (25% de cadre didactice aveau competențele necesare utilizării platformei MOODLE + 35% au fost instruite = 60% de cadre didactice dețin competențele solicitate).

În cazul în care instruirea profesorilor este planificată pentru semestrul II, atunci raportul de stare va fi elaborat la sfârșitul semestrului I, adică înainte de a începe procesul de instruire.

1.3. Întocmiți lista rapoartelor de stare care trebuie elaborate pe parcursul anului; stabiliți cerințele față de rapoartele respective, data limită pentru elaborarea fiecărui raport, persoanele responsabile de elaborarea fiecărui raport. De regulă, responsabilii de întocmirea rapoartelor de stare sunt angajații care au acces la datele ce urmează a fi incluse în raport sau angajații cu o poziție în organizație care le permite să solicite și să colecteze datele respective de la angajați.

2. Identificați **rapoartele de progres** necesare.

2.1. Evidențiați indicatorii de bază ai activității instituției, al căror progres trebuie urmărit, monitorizat pe parcursul anului. Într-o instituție de învățământ profesional tehnic este important să se urmărească evoluția/dinamica:

- realizării planului de învățământ;
- implementării curriculumului;
- formării competențelor profesionale ale elevilor;
- formării competențelor transversale ale elevilor.

Totodată, starea anumitor laturi ale activității instituției influențează direct progresul acestor indicatori de bază. De exemplu:

- frecvența elevilor la ore;
- nivelul de pregătire profesională a cadrelor didactice;
- condițiile de organizare a procesului de predare-învățare-evaluare;
- executarea bugetului instituției etc.

2.2. Evidențiați schimbările majore ce urmează a fi realizate în instituție pe parcursul anului, în conformitate cu *Planul de dezvoltare strategică* și *Planul anual de activitate*, dar și constatările din raportul de stare, și stabiliți când și cum va fi urmărit progresul în implementarea obiectivelor, în baza căror indicatori, cum pot fi colectate date despre indicatorii relevanți.

2.3. Întocmiți lista rapoartelor de progres; stabiliți cerințele față de rapoartele respective, periodicitatea elaborării, persoanele responsabile de elaborarea fiecărui raport de progres, datele ce vor fi colectate, modalitatea de colectare a datelor, de documentare a proceselor și modalitatea de analiză a acestora.

Majoritatea managerilor își doresc să dețină controlul la zi asupra progreselor în toate domeniile de activitate ale organizației. Practica demonstrează că această tendință conduce, cel mai des, la blocaje și tensiuni interne, dacă echipa managerială solicită și colectează de la angajați multe date fără a dispune de capacități de analiză profundă a acestora și fără a lua decizii de intervenție pentru îmbunătățirea situației. Sistemul de raportare managerială trebuie să includă doar rapoartele de progres în baza cărora se pot lua decizii relevante, care asigură evitarea riscurilor și realizarea cu succes a obiectivelor planificate.

Periodicitatea elaborării rapoartelor de progres depinde de țintele intermediare și de evoluția în timp a proceselor și a rezultatelor. În toate instituțiile de învățământ, anul academic este perceput ca un proces încheiat, care se împarte în două semestre. Deci rapoartele de progres cu privire la realizarea procesului instructiv-educativ se vor elabora la sfârșitul semestrelor.

Necesitatea elaborării rapoartelor de progres cu o frecvență mai mare rezultă din importanța pentru instituție a aspectului vizat în raport, dinamica negativă a indicilor ce caracterizează respectivul aspect în anii precedenți, existența unor riscuri înalte de deviere de la rezultatele așteptate și termenele stabilite. De exemplu, *adaptarea elevilor din anul I de studiu la cerințele instituției* este un aspect important. S-ar putea ca după raportul prezentat la sfârșitul semestrului I să fie prea târziu pentru acțiuni de sprijin, unii elevi abandonând studiile în octombrie-noiembrie, înainte de sfârșitul semestrului. Prin urmare, raportul de progres pe dimensiunea dată trebuie elaborat, cel puțin, după primele două săptămâni de studiu, apoi la sfârșitul lunii octombrie sau la mijlocul lunii noiembrie.

Anul bugetar este împărțit în trimestre, de aceea rapoartele de progres cu privire la executarea bugetului se vor elabora trimestrial. În funcție de evoluția lucrurilor, periodicitatea elaborării rapoartelor de progres poate fi modificată pe parcurs. De exemplu, dacă constatăm în luna mai că suntem în întârziere cu executarea bugetului pe unele articole de cheltuieli (procurări care solicită respectarea cadrului normativ pentru achiziții etc.), în trimestrul următor putem solicita lunar rapoarte de progres. Astfel, monitorizăm situația și putem interveni pentru executarea corectă și la timp a bugetului.

3. Identificați **rapoartele de evaluare** ce vor fi elaborate pe parcursul și la sfârșitul anului de studiu.

- 3.1 Listați rapoartele de evaluare solicitate, de regulă, de organele ierarhic superioare și stabiliți persoanele responsabile de elaborarea acestora.
- 3.2 Întocmiți structura raportului de evaluare a activității instituției în anul curent de învățământ și stabiliți responsabilii de elaborarea fiecărei părți a raportului.
- 3.3 Extrageți din *Planul de dezvoltare strategică* și *Planul anual de activitate* acțiunile ce vor fi finalizate pe parcursul anului de învățământ. De exemplu, în PDS este planificată reparația și utilizarea unui atelier de instruire practică. Pentru realizarea acestui obiectiv au fost alocate 18 luni. Reparația și utilizarea atelierului s-au încheiat în luna februarie. Prin urmare, raportul de evaluare cu privire la realizarea obiectivului respectiv va fi întocmit în luna februarie. Un alt exemplu: în cadrul controlului managerial intern, s-a planificat, pentru perioada octombrie-februarie, evaluarea eficienței și a calității utilizării în procesul de predare-învățare-evaluare a tablelor interactive cu care au fost dotate sălile de clasă. Acest control intern se va încheia cu un raport de evaluare elaborat în luna februarie.

Rapoartele de evaluare, așa cum am menționat anterior, se elaborează la sfârșitul unui proces. Astfel, la începutul anului de învățământ se va elabora raportul de evaluare a procesului de înmatriculare și a rezultatelor acestuia, deoarece înmatricularea se încheie la începutul anului de învățământ. Pe parcursul anului, în cazul finalizării unor procese, la fel

se vor elabora rapoarte de evaluare. De exemplu, anul financiar se încheie la 31 decembrie, deci raportul final de evaluare a executării bugetului va fi elaborat la sfârșitul anului calendaristic. Un alt exemplu: dacă procesul de realizare a unui obiectiv de dezvoltare s-a încheiat la sfârșitul lunii octombrie, atunci raportul de evaluare va fi elaborat la sfârșitul lunii octombrie. La sfârșitul anului de învățământ se va elabora un raport de evaluare în care vor fi reflectate toate aspectele activității instituției, cele vizate anterior în rapoartele de stare și în rapoartele de progres.

NOTA BENE! Informația cu privire la SMR va fi pusă la dispoziția angajaților la începutul anului de învățământ. Aceasta va permite documentarea eficientă a proceselor și în timp real (nu „din amintiri”), ceea ce va asigura prezentarea obiectivă a datelor în rapoarte. Totodată, managerii vor avea întotdeauna la îndemână datele necesare pentru luarea unor decizii corecte.

Revenim la întrebarea de la începutul acestui paragraf: câte rapoarte trebuie să elaboreze instituția într-un an? Informația prezentată este încă un argument în favoarea răspunsului: pe parcursul unui an se elaborează atâtea rapoarte de câte este nevoie. Nu există un număr exact, obligatoriu pentru toate instituțiile de învățământ. Dar fiecare instituție va întocmi sistemul managerial de raportare, hotărând ce rapoarte urmează a fi elaborate pe parcursul anului în funcție de prioritățile instituției, iar angajații vor fi înștiințați în legătură cu cine, când și ce fel de rapoarte va elabora, pentru ce se vor elabora aceste rapoarte și ce va urma după elaborarea și prezentarea rapoartelor respective.

Trebuie de menționat că, în procesul de elaborare a politicilor educaționale în domeniu, MEC ar putea avea nevoie de anumite date administrative din instituțiile de învățământ, solicitând prezentarea unor rapoarte despre care nu s-a anunțat la începutul anului. În astfel de cazuri, managerii urmează să organizeze elaborarea rapoartelor și prezentarea lor conform modelului solicitat, în timpul stabilit.

Pentru reflecție și transpunere managerială

Împreună cu echipa managerială, elaborați *sistemul managerial de raportare*, urmând pașii descriși în paragraful 2.2.

Verificați dacă *sistemul managerial de raportare* oferă răspunsuri la toate întrebările de la începutul paragrafului 2.2.

Informați angajații despre *sistemul managerial de raportare*.

3. Procesul de elaborare a rapoartelor

3.1. Logica elaborării unui raport

Sistemul managerial de raportare oferă un tablou general despre procesul de raportare și rapoartele ce urmează a fi elaborate. Dar dacă sunteți responsabil de întocmirea unui raport, aveți nevoie de un șir de detalii tehnice și de aranjarea întregului proces într-o ordine logică.

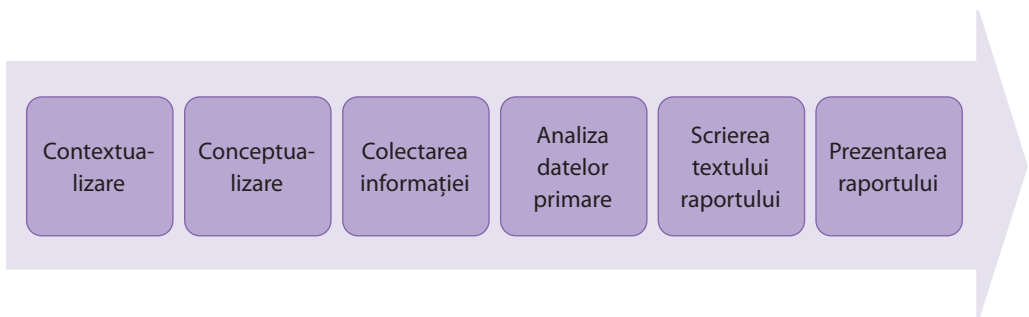
Axiomele de la care urmează să porniți sunt următoarele:

- elaborarea unui raport este un proces de co-creare, un raport bun se elaborează doar în echipă;
- procesul de elaborare a unui raport este la fel de important ca și rezultatul, calitatea raportului este determinată de calitatea procesului de elaborare a acestuia;
- conține toate detaliile, lucruri „mai puțin importante” în elaborarea raportului și în raportul propriu-zis nu există.

Aceste axiome vor sta la baza întregului proces de elaborare a raportului.

Consecutivitatea logică a acțiunilor în procesul de elaborare și prezentare a unui raport este redată în Figura 2.

Figura 2. Logica procesului de elaborare și prezentare a raportului



Contextualizarea

Contextualizarea oferă sens și relevanță acțiunilor întreprinse. A contextualiza, în cazul nostru, înseamnă a stabili conexiuni între elaborarea raportului de care suntem responsabili, sau intenționăm să îl elaborăm, și elementele mediului intern și extern. La această etapă răspundem la următoarele întrebări:

- De ce se scrie acest raport? La ce va servi?

- Raportul este de uz intern sau extern? (pentru un organ ierarhic superior, pentru beneficiari, pentru parteneri etc.)
- Cine va avea acces la acest raport? (toți angajații organizației, un grup restrâns de angajați etc.)
- Raportul va fi prezentat public de către autori sau cei interesați îl vor citi de sine stătător?
- Raportul ce urmează a fi elaborat este un raport de stare, un raport de progres, un raport de evaluare?
- În organizație s-au mai elaborat rapoarte ce vizează aceleași procese, aceleași domenii?

În baza răspunsurilor la aceste întrebări, formulați clar scopul elaborării raportului.

Conceptualizarea

Conceptualizarea presupune transpunerea scopului raportului în elemente de structură și de conținut. Conceptualizarea implică două etape și mai multe acțiuni.

✓ *Etapa de pregătire*

Constă în identificarea aspectelor importante în conformitate cu scopul și tipul raportului. Pentru a le identifica, sugerăm să analizați politicile interne și documentele instituționale relevante, cum ar fi *Planul de dezvoltare strategică*, *Planul de activitate pentru anul în curs*. Totodată, va fi necesar să analizați actele normative ce vizează aspectul/domeniul de activitate asupra căruia urmează să raportați (regulamente, standarde etc.). După ce ați stabilit aspectele ce vor fi reflectate în raport, urmează să:

- **formulați întrebările** la care trebuie să răspundă raportul pentru a asigura realizarea scopului;
- **identificați datele** (variabilele/indicatorii) care permit să răspundem la întrebările formulate.

✓ *Etapa decizională*

La această etapă se va decide asupra **titlului** și **structurii** raportului.

Titlul trebuie să reflecte conținutul raportului, dar, totodată, trebuie să fie și captivant. Formulați-l astfel încât să iasă în evidență și să fie ușor de citit, iar utilizatorii să-și dea seama despre ce este vorba în raport, de ce ar trebui să îi intereseze, prin ce este atractiv pentru ei și cum pot folosi informațiile în activitatea lor.

De exemplu: dacă scopul raportului este de a motiva și antrena cadrele didactice pentru creșterea calității domeniului la care se referă documentul, atunci vom renunța la formulările – cel mai des întâlnite – de genul *Raport asupra activității Școlii Profesionale nr. 123 în semestrul I al anului de învățământ 2022-2023* și vom opta pentru o variantă care va reflecta explicit scopul – *Școala Profesională nr. 123. Raport semestrial: perspective și oportunități de implicare pentru fiecare*.

Structura rapoartelor diferă de la un tip de document la altul, dar toate rapoartele includ câteva elemente obligatorii:

- Foaie de titlu;
- Cuprins;
- Echipa de autori;
- Abrevieri;
- Lista figurilor;
- Sumar executiv/mesajele-cheie ale raportului;
- Introducere/context;
- Compartimente pe dimensiunile/procesele raportate, inclusiv constatări și concluzii pentru fiecare compartiment;
- Concluzii finale;
- Recomandări/pași de urmat.

La etapa de decizie, se vor stabili titlurile compartimentelor pe dimensiunile raportate.

NOTA BENE! Contextualizarea și conceptualizarea elaborării raportului vor fi efectuate până la demararea procesului asupra căruia va fi elaborat raportul!

Colectarea informației

Momentul în care se va colecta informația necesară pentru elaborarea raportului depinde de tipul raportului. Astfel, pentru raportul de stare colectarea se va realiza înainte de demararea proceselor; pentru raportul de progres datele vor fi colectate pe parcursul procesului; iar pentru raportul de evaluare – la încheierea procesului.

Informația colectată va include date care permit să evidențiem dinamica lucrurilor și tendințele, precum și să facem aprecieri, să tragem concluzii și să emitem recomandări sau să schițăm planuri de perspectivă. Este necesar să determinăm de ce date avem nevoie, unde le putem găsi, cine le poate furniza, cum le putem colecta cu minimum de efort și cu șanse mici de eroare. Dacă întrebările la care trebuie să răspundă raportul au fost formulate clar, atunci la această etapă vom preciza:

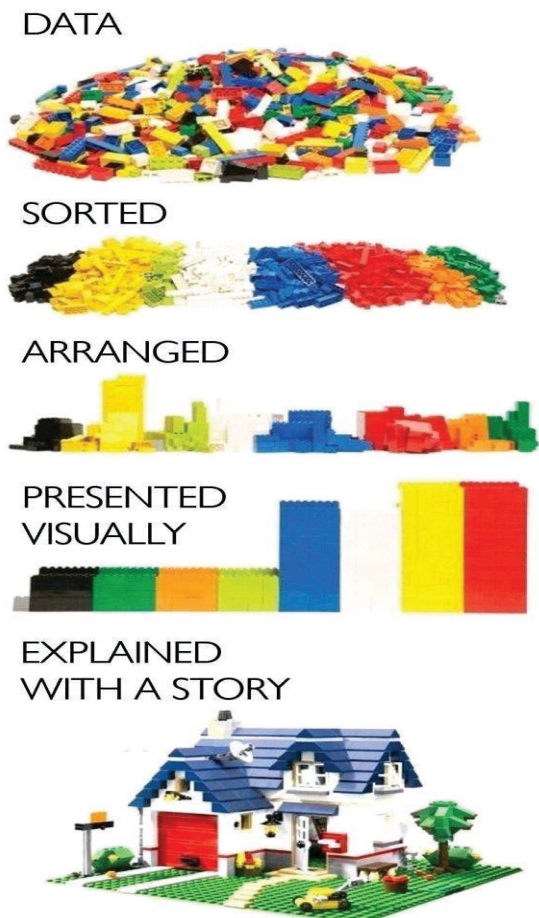
- datele cantitative și calitative ce urmează a fi colectate;
- sursele pentru colectarea datelor;
- modalitatea de colectare a datelor (instrumente și proceduri);
- modalitatea de stocare a datelor (adecvată pentru o ulterioară analiză);
- persoanele ce vor colecta și vor stoca datele.

Managerii și/sau responsabilii de elaborarea rapoartelor se vor asigura că fiecare furnizor și colector de date cunoaște metodologia de furnizare/colectare a datelor primare și o aplică în conformitate cu cerințele în vigoare. De corectitudinea și acuratețea colecției datelor depind obiectivitatea și calitatea raportului.

Analiza și interpretarea datelor primare

Analiza implică descompunerea unui proces sau a unui fenomen în părți/elemente componente, pentru a înțelege structura acestuia și modul în care corelează elementele. Datele și informațiile colectate trebuie analizate, acestea nu pot fi incluse în rapoarte în formă brută. Sarcina de bază în procesul analizei este convertirea volumelor mari de date colectate în informații cu semnificație, relevante pentru construirea unor constatări; elaborarea unor concluzii care, la rândul lor, vor sta la baza unor decizii; evidențierea relațiilor cauzale, a diferențelor dintre rezultatele obținute și standardele existente, dintre rezultatele obținute acum și în perioadele anterioare etc.

Figura 3. *Transformarea datelor în informații relevante* (traducerea textului din imagine: date, procesare, analiză, interpretare, transformare în informații relevante/cu sens)



Această etapă a elaborării raportului este extrem de importantă, de aceea vom oferi mai multe detalii la compartimentul în cauză în unul din paragrafele următoare.

Scrierea textului raportului

Scrierea textului raportului solicită, în primul rând, parcurgerea informației acumulate în timpul contextualizării, conceptualizării, colectării, analizei și interpretării datelor. Este un moment important, atât pentru a crea o imagine de ansamblu asupra lucrului ce urmează a fi făcut, cât și pentru a nu devia de la scopul scrierii raportului. Raportul se va scrie în conformitate cu cerințele stabilite de organele ierarhic superioare, dacă este solicitat de acestea, sau cu cerințele stabilite la nivel instituțional.

La scrierea textului raportului, se vor lua în considerare următoarele:

- Titlul raportului: în funcție de rezultatele analizei și ale interpretării datelor, acesta ar putea necesita ajustări, care ar permite evidențierea unor constatări și concluzii.
- Structura raportului va fi respectată, dar ar putea apărea necesitatea completării unor compartimente cu paragrafe noi, pentru a evidenția aspecte relevante corelate cu scopul raportului.
- Sensul textului fiecărui compartiment/paragraf va corespunde titlului acestuia.
- Fiecare alineat va conține o idee principală, însoțită de informații relevante, care o completează sau o detaliază.
- Se va respecta stilul formal, obiectiv și precis și se va face uz de limbaj impersonal.
- Limbajul va fi ajustat la nivelul de înțelegere al destinatarilor raportului (de exemplu: părinți, elevi, parteneri etc.).
- Enunțurile vor fi simple și scurte.
- Noțiunile/conceptele de bază nu se vor înlocui cu sinonime, chiar dacă acestea se repetă în text.
- Reprezentările grafice vor fi numerotate și intitulate, iar constatările și concluziile realizate în baza datelor vor însoți textual reprezentările grafice.

Prezentarea raportului

Rapoartele elaborate se prezintă în scris și/sau oral, integral sau parțial. Rapoartele cerute de organele ierarhic superioare trebuie să corespundă întocmai cerințelor înaintate: să prezinte conținutul solicitat, să respecte structura raportului și a tabelelor cu date, volumul etc. Rapoartele elaborate în cadrul instituției vor fi prezentate la diferite ședințe.

Prezentarea raportului include, dar nu se limitează la:

- prezentarea scopului raportului;

- prezentarea persoanelor care au contribuit la elaborarea raportului;
- prezentarea generală a metodologiei de obținere și de analiză a datelor, ceea ce va oferi mai multă credibilitate constatărilor și concluziilor;
- prezentarea constatărilor și a concluziilor la fiecare compartiment din structura raportului, care vor fi însoțite de dovezi – reprezentări grafice ale datelor, ce vor putea fi vizualizate de către participanții la ședință pe ecran, pe pagini printate, pe postere etc.; vor fi prezentate constatările și concluziile ce denotă atât succesele, cât și insuccesele;
- prezentarea concluziilor generale, a lecțiilor învățate, a practicilor bune ce urmează a fi diseminate, a experiențelor reușite ce urmează a fi consolidate, dar și a problemelor actuale, a cauzelor apariției acestor probleme, a perspectivelor de evoluție a problemelor constatate, precum și a recomandărilor cu privire la depășirea/soluționarea problemelor;
- prezentarea recomandărilor finale.

Raportul poate fi prezentat integral, dar și pe secvențe/compartimente, alocându-se timp pentru discuții asupra fiecărui aspect distinct. În cazul când constatările, concluziile și recomandările trebuie discutate în cadrul ședinței, participanților li se va oferi accesul la textul raportului în prealabil. Astfel, se vor crea premise pentru implicarea angajaților și pentru o discuție constructivă. Accesul persoanelor interesate/vizate la textul raportului urmează a fi asigurat și după prezentarea acestuia. Anumitor categorii (parteneri, părinți, elevi etc.) li se vor prezenta doar aspectele ce țin de domeniul lor de interes. Totodată, prezentarea parțială a raportului trebuie să arate ca un tot întreg din punct de vedere conținutal și structural.

Pe pagina web a instituției, pentru accesul publicului larg, se va prezenta sumarul executiv al raportului.

Pentru reflecție și transpunere managerială

Analizați împreună cu angajații logica elaborării și prezentării unui raport.

În procesul de monitorizare a elaborării rapoartelor de către angajații responsabili, urmăriți realizarea fiecărei etape.

Comparați calitatea rapoartelor elaborate cu și fără respectarea logicii procesului de elaborare și prezentare a rapoartelor.

3.2. Documentarea

Documentarea este un proces indispensabil în elaborarea rapoartelor. Potrivit *Dicționarului explicativ al limbii române*, **documentare** înseamnă: 1. acțiunea de a (se) documenta și rezultatul ei; 2. știința înregistrării, clasării și conservării cunoștințelor referitoare la o problemă sau un domeniu de activitate, pentru a le ține la dispoziția celor interesați.

Ca să obținem date și informații relevante pentru elaborarea unui raport, în organizație trebuie să existe proceduri de documentare/înregistrare privind derularea anumitor procese, de clasare și de stocare a informațiilor. Documentarea este parte componentă a sistemului managerial de raportare.

Procesul de documentare, de regulă, este cronofag. Dacă angajații nu știu la ce servește documentarea, acest proces provoacă stres și emoții negative. Pentru a evita apariția acestor stări, este necesar ca cel ce realizează documentarea să aibă claritate cu privire la:

- ce urmează să documenteze;
- cum urmează să realizeze procesul de documentare (ce acțiuni trebuie să întreprindă);
- care sunt sursele primare și secundare de documentare/sursele care urmează a fi analizate și persoanele relevante;
- cum urmează să înregistreze, să structureze și să prezinte datele;
- cât timp are la dispoziție.

Totodată, cel ce realizează documentarea trebuie să fie convins de necesitatea și utilitatea acesteia, să știe la ce vor fi folosite produsele/informațiile obținute, să aibă acces la datele ce i se solicită, să dispună de suficient timp pentru documentare.

Documentarea se efectuează, preponderent, în procesul de monitorizare. Monitorizarea răspunde la următoarele întrebări:

- Activitățile planificate sunt realizate conform planului?
- Resursele alocate (umane, materiale, financiare) sunt suficiente pentru realizarea activităților?
- Eforturile depuse contribuie la realizarea obiectivelor stabilite?
- Activitățile desfășurate asigură calitatea așteptată?

Există două dimensiuni ale procesului de documentare:

Dimensiunea 1. Monitorizarea indicatorilor de bază

- Sunt stabiliți indicatorii de bază (frecvența/abandonul, reușita, nivelul calificării, implementarea curriculumului etc.).

- Este stabilit ciclul de monitorizare a indicatorilor de bază (ce date și când/cât de des se vor colecta).
- Există instrumente validate și proceduri stabilite pentru realizarea documentării.
- Sunt colectate doar date relevante, care permit evidențierea tendințelor și a dinamicii.
- Există personal instruit pentru desfășurarea monitorizării (înțelege, acceptă, dispune de abilități, este responsabil, acționează autonom).
- Managementul operațional pe dimensiunea monitorizării este realizat calitativ.
- Documentarea devine parte componentă a modului de funcționare a instituției (nu sunt acțiuni sporadice, urgențe etc.).
- Documentarea devine parte a activității fiecărui angajat.
- Rezultatele monitorizării sunt anunțate frecvent angajaților. Comunicarea este bazată pe date concrete. Deciziile sunt argumentate.

Dimensiunea 2. Monitorizarea indicatorilor de dezvoltare

- Este stabilit nivelul intermediar al lanțului de rezultate.
- Sunt stabiliți indicatorii pentru fiecare rezultat intermediar.
- Sunt elaborate instrumente și proceduri adecvate pentru realizarea documentării.
- Sunt colectate doar datele relevante pentru indicatorii de proces, indicatorii de rezultat și indicatorii de impact.
- Sunt colectate doar datele relevante pentru constatarea dinamicii.
- Sunt luate decizii bazate pe date.
- Există personal instruit pentru realizarea monitorizării (înțelege, acceptă, dispune de abilități, este responsabil, acționează autonom).
- Managementul operațional pe dimensiunea monitorizării este realizat calitativ.
- Rezultatele monitorizării sunt anunțate frecvent angajaților. Comunicarea este bazată pe date concrete. Deciziile sunt argumentate.

Pentru instituționalizarea unui proces de documentare în organizație, managerul/echipa managerială urmează să întreprindă următorii pași:

- constatarea necesității documentării procesului (cu argumente și dovezi);
- concretizarea obiectivului specific pentru documentare cu indicarea clară a finalității;
- identificarea indicatorilor relevanți;
- stabilirea instrumentelor, a procedurilor și a modalităților de documentare pentru procesul de măsurare a evoluției valorilor indicatorilor de proces, de rezultat și de impact;
- constatarea stării de fapt la moment (raport de stare);
- stabilirea nivelului dorit de performanță sau a standardelor/rezultatelor așteptate;
- estimarea dinamicii evoluției valorilor indicatorului;

- elaborarea lanțului rezultatelor intermediare și a țințelor intermediare;
- elaborarea ciclului de documentare;
- instruirea angajaților implicați în procesul de documentare;
- lansarea procesului de documentare;
- monitorizarea procesului de documentare;
- analiza datelor obținute prin documentare și informarea angajaților despre dinamica constatată.

Produsele documentării pot lua diferite forme:

- note informative;
- tabele cu date colectate;
- procese-verbale ale ședințelor;
- portofolii;
- sinteza chestionării;
- liste ale participanților.

Nota informativă este o formă de produs al procesului de documentare la care se apelează mai des în instituțiile de învățământ. Iată de ce vom veni cu câteva detalieri importante cu privire la elaborarea acesteia.

Pentru a evita orice confuzie, precizăm următoarele: *Nota informativă* ca un compartiment indispensabil al *Planului de dezvoltare strategică a instituției de învățământ* reprezintă un raport de stare, iar *notele informative* redactate în cadrul documentării proceselor în organizație sunt mai degrabă niște dări de seamă.

În procesul de documentare, în notele informative se prezintă informații despre situația de fapt, despre o întâmplare, despre activitatea realizată. Nota informativă se axează pe fapte concrete, care pot fi verificate în baza documentelor primare (registre, liste, acte de evidență contabilă, fotografii, materiale video, date statistice etc.). Informația inclusă este o constatare, iar, dacă e cazul, sunt indicate motivele devierii sau corespunderii rezultatelor obținute celor planificate. De regulă, nota informativă prezintă legăturile cauză-efect evidente: de exemplu, „activitatea de plantare a copacilor a fost desfășurată cu o săptămână mai târziu din cauza condițiilor climatice nefavorabile”; „la examen au fost prezenți 23 de elevi din 24; eleva X a lipsit din cauza că este internată la spital”; „bugetul planificat pentru reparație a fost depășit cu 2500 de lei (circa 10%) din cauza creșterii prețurilor la materialele de construcție”.

Nota informativă este un document primar, care oferă informații pentru elaborarea altor acte (rapoarte, proiecte de decizii etc.); este elaborată de angajați sau subdiviziuni instituționale. Notele informative urmează să ofere răspunsuri la următoarele întrebări:

- Care este starea lucrurilor în raport cu planul?
- Ce activități au fost realizate într-o perioadă anumită?
- Câte persoane au fost implicate în activitate?
- Ce fel de resurse au fost utilizate pentru implementarea activității?
- Care sunt rezultatele obținute în raport cu cele planificate sau cu standardele existente?
- Ce acțiuni concrete sunt necesare în viitorul apropiat?
- Ce activități au fost mai reușite/nereușite? Ce lecții am învățat pe parcurs?

Structura notei informative trebuie să includă:

- titlu;
- explicarea scopului/contextului prezentării notei informative;
- constatarea și concretizarea datelor pe care se bazează această constatare; descrierea succintă a modului de obținere a datelor, descrierea situației, evidențierea cauzelor care au provocat situația respectivă/a factorilor ce au generat succesul/insuccesul;
- concluzii; exprimarea opiniei, formularea solicitării sau a propunerilor pentru acțiuni concrete de intervenție, care pot fi întreprinse în viitorul apropiat.

Figura 4. Model de structură a notei informative elaborate în procesul de documentare

	Către.....
	de la
NOTĂ INFORMATIVĂ	
cu privire la.....	
În conformitate cu/în baza...	
În data de..... s-a realizat/s-a organizat..... (prezentarea faptelor, a evenimentelor sub formă de text sau tabel)	
Au participat.....	
În urma realizării activității, constatăm..... (constatările privind corespunderea rezultatelor planului/standardului)	
Totodată, s-au constatat și următoarele..... (listarea posibilelor cauze ale devierii sau a dificultăților întâmpinate)	
În concluzie..... (prezentarea concluziilor și/sau a solicitării de intervenție)	
Data.....	Semnătura.....

Nota informativă poate avea anexe cu date ce au stat la baza constatărilor făcute. Volumul acestora nu va depăși 1-2 pagini. Notele informative vor fi clasate, îndosariate, pentru a fi accesibile la necesitate.

Pentru reflecție și transpunere managerială

Analizați conținutul și structura notelor informative prezentate de angajați. Dacă este cazul, organizați un atelier de instruire cu privire la elaborarea notelor informative în organizație. Exersați în grupuri și individual.

3.3. Analiza și interpretarea datelor

Pentru ca datele colectate în procesul de elaborare a unui raport să obțină profunzime și semnificație, acestea urmează a fi procesate, analizate, interpretate. Calitatea analizei și interpretării datelor este crucială pentru conturarea unei imagini obiective, corecte, distincte și complete. Doar un raport în care datele colectate sunt transformate, prin analiză și interpretare, în informații relevante poate furniza suficiente repere pentru luarea unor decizii bune.

Analiza și interpretarea datelor este un proces folosit pentru a examina schimbarea. Metodele utilizate pentru analiza și interpretarea datelor cantitative și calitative sunt diverse.

Tabelul 2. Metode de analiză a datelor

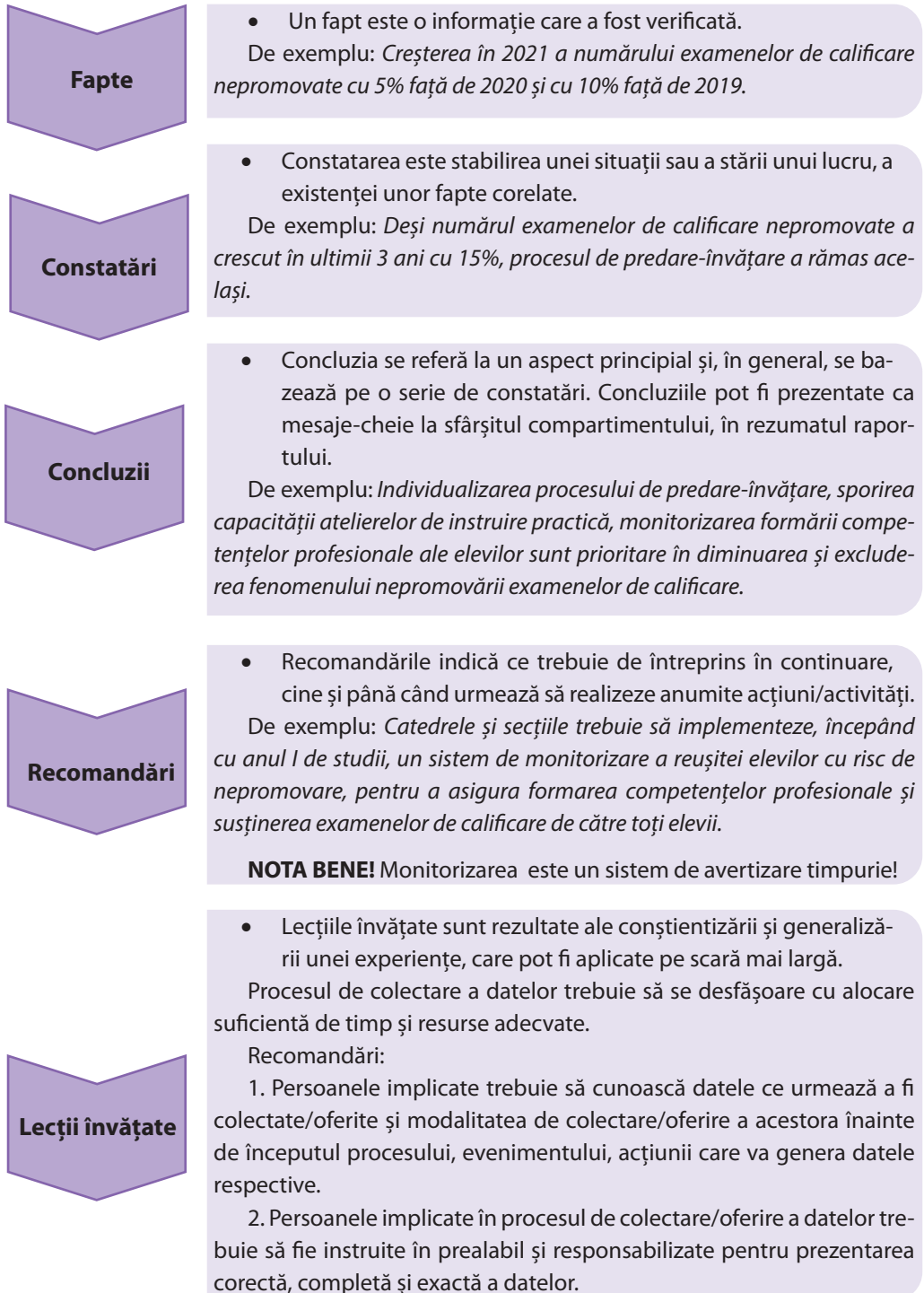
Nr.	Metoda	Descrierea
1	Descriptivă	Această metodă descrie o inițiativă prin intermediul datelor. De exemplu: <i>70 de elevi au beneficiat zilnic de dejun gratuit: 65% – din familii social vulnerabile, 35% – orfani și semiorfani.</i>
2	Comparativă	Aplicarea acestei metode permite: <ul style="list-style-type: none"> – să stabilim dacă anumite grupuri sunt la fel sau diferite și în ce măsură. De exemplu: <i>Frecvența elevilor grupei Cr2 este cu 15% mai înaltă comparativ cu cea a elevilor din grupa Cr1.</i> <ul style="list-style-type: none"> – să stabilim dacă o grupă are rezultate mai bune sau reacționează diferit de o altă grupă în context similar.

		<p>De exemplu: <i>Urmare a introducerii sistemului de sancțiuni pentru întârzieri la ore, în grupa Cr2 întârzierile s-au redus la zero, iar în grupa Cr1, pentru întârzieri repetate pe parcursul lunilor octombrie și noiembrie, au fost sancționați 5 elevi.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – să stabilim în ce măsură rezultatele actuale diferă de nivelul de referință. <p>De exemplu: <i>În Planul anual de activitate ne-am propus ca, până la sfârșitul semestrului I, toate cadrele didactice să posede competențele digitale necesare pentru aplicarea eficientă a platformei MOODLE. Constatăm că, pe 1 noiembrie, 75% din cadre didactice utilizează cu succes platforma MOODLE pentru evaluarea elevilor; 10% – urmează, în lunile noiembrie-decembrie, să-și formeze și să exerseze abilitățile de utilizare a platformei, iar 15% – să le dezvolte.</i></p> <p>NOTA BENE! Metoda se aplică doar în cazul unor date comparabile!</p>
3	Relațională	<p>Metoda este aplicată în cazul în care este relevant și necesar să observăm relația dintre două sau mai multe variabile.</p> <p>De exemplu: Putem urmări relația dintre rezultatele academice ale elevilor (prima variabilă) și întârzierile la ore (a doua variabilă). <i>Reducerea întârzierilor la ore, urmare a introducerii sistemului de sancțiuni pentru întârzieri, a influențat rezultatele academice ale elevilor. Astfel, media academică a celor 15 elevi, care în perioada 1.09-15.10 au avut cele mai multe întârzieri, a crescut în perioada 15.10-15.12, când acești elevi nu au înregistrat întârzieri, de la 6,5 până la 6,75.</i></p>
4	Analiza conținutului	<p>Această metodă se bazează pe analiza datelor calitative și cantitative prin prisma unui set de întrebări relevante.</p> <p>De exemplu: În raport se solicită reflectarea aspectelor ce vizează colaborarea instituției de învățământ cu părinții elevilor. Întrebările care pot fi utilizate la analiza datelor prin această metodă sunt:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Numărul părinților prezenți la ședințele cu părinții are vreo importanță? – Numărul părinților care au participat activ în discuții (au adresat întrebări, au comentat, au înaintat propuneri etc.) are vreo importanță?

		<ul style="list-style-type: none"> – Frecvența organizării ședințelor cu părinții pe grupe are vreo importanță? – Există diferențe între modalitatea de organizare a ședințelor cu părinții în diferite grupe? – Există diferențe între ședințele cu părinții organizate în instituția noastră și ședințele cu părinții organizate în alte instituții de învățământ similare? – Contextul organizării ședințelor cu părinții determină rezultatul obținut? – Rezultatul așteptat poate fi obținut doar prin organizarea ședințelor?
5	Ilustrarea situației	<p>Pentru a înțelege mai profund anumite procese sau rezultate, pentru a realiza constatări și concluzii obiective și convingătoare, în unele cazuri se utilizează metoda <i>ilustrării situației</i>. Metoda presupune ilustrarea prin scurte studii de caz, prin descrieri consistente a unei situații specifice/caracteristice, a unei idei prin folosirea citatelor, metaforelor etc.</p> <p>De exemplu:</p> <p>Pentru a analiza funcționalitatea și eficiența sistemului de sancțiuni pentru întârzieri, în raport poate fi descris un caz concret.</p> <p><i>Elevul Ion Vidru a abandonat studiile după ce a fost sancționat pentru întârzieri zilnice la prima oră. Elevul este semiorfan, locuiește împreună cu mama, care are grad sever de dizabilitate, și cu fratele mai mic, elev în clasa I la școala din sat. Ion Vidru e nevoit să facă zilnic naveta, pentru a-și ajuta fratele și mama. Autobuzul de rută din sat spre centrul raional sosește cu 15 minute după începutul primei ore. Cazul elevului Ion Vidru demonstrează că sistemul de sancțiuni pentru întârzieri necesită a fi revizuit.</i></p> <p>Descrierea acestui caz oferă o mai bună înțelegere a problemelor ce pot apărea drept consecință a aplicării sistemului de sancțiuni și indică aspectele ce urmează a fi îmbunătățite în acest sistem.</p>

O componentă integrantă a analizei și a interpretării datelor este **raționamentul**. Raționamentul stă la baza procesului de transformare a datelor în informații utile pentru luarea deciziilor manageriale.

Figura 4. Transformarea datelor în informații utile pentru luarea deciziilor



În procesul de analiză și interpretare a datelor ne putem confrunța cu date contradictorii, cu date ce au marjă de eroare mare, cu date inutile etc. Acești factori pot complica analiza și interpretarea datelor, pot diminua calitatea rezultatului analizei și interpretării datelor. Utilizarea mai multor surse de informație poate reduce impactul acestor neajunsuri. De exemplu, dacă datele cu privire la frecvența elevilor prezentate de către dirigintele grupei și datele despre frecvență înregistrate de către profesori în cadrul orelor diferă – evident, este o contradicție, care trebuie investigată suplimentar, pentru a obține tabloul real al situației.

În procesul interpretării, trebuie să evităm așa-numitele capcane:

- „cercul vicios” – cauza provoacă efectul, efectul generează cauza;
- confundarea simptomelor cu cauzele și prezentarea simptomelor drept cauze;
- „zona oarbă” – căutarea cauzelor într-un spațiu limitat, cel mai des – în mediul extern;
- apreciere fără corelarea cu standardul sau cu rezultatele planificate: *multe activități realizate = obiectiv atins!*;
- standarde necuantificabile și neclare – „un profesor adevărat”.

Pentru reflecție și transpunere managerială

Identificați, în rapoartele elaborate de dvs. și de colegii dvs., metodele de analiză utilizate în procesul de transformare a datelor în informații valoroase, cu sens.

Constatați dacă:

- ✓ metodele de analiză aplicate sunt relevante;
- ✓ analiza datelor permite înțelegerea profundă a situației și elaborarea concluziilor;
- ✓ interpretarea datelor oferă suficiente argumente pentru fundamentarea unor decizii.

Cum poate fi îmbunătățit procesul de analiză a datelor primare pentru a ridica nivelul calității rapoartelor în instituția în care activați?

4. Repere pentru elaborarea rapoartelor

Paragrafele din acest capitol conțin sugestii utile pentru elaborarea unor rapoarte specifice instituțiilor de învățământ profesional. Reperele propuse au statut de recomandare și nu pretind a prezenta exhaustiv subiectele abordate.

4.1. Rapoartele de stare

Raportul cu privire la cadrele didactice

Scopul raportului: formarea unei imagini obiective cu privire la gradul de asigurare a instituției cu cadre didactice, la competențele profesionale ale acestora, pentru a planifica principalele obiective și activități, care vor contribui la dezvoltarea cadrelor didactice în corespundere cu idealul descris în misiunea și viziunea instituției.

Raportul va fi utilizat în procesul decizional de către cadrele manageriale și didactice din instituție, dar poate fi prezentat organelor superioare și partenerilor, pentru a argumenta necesitatea suportului extern.

Raportul trebuie să ofere răspunsuri la următoarele întrebări:

- Numărul cadrelor didactice corespunde statelor de personal/sunt suficiente pentru realizarea procesului instructiv-educativ în conformitate cu programele de formare profesională?
- Competențele cadrelor didactice permit realizarea procesului de instruire în conformitate cu așteptările pieței muncii? În ce măsură?
- Competențele cadrelor didactice permit organizarea unui proces de instruire motivant și incluziv pentru toți elevii din instituție? În ce măsură?
- Ce tendințe (din mediul extern și intern) pot afecta în viitor numărul cadrelor didactice și calitatea competențelor acestora?

Aceste întrebări (sau altele specifice, identificate de echipa managerială) vor facilita elaborarea structurii raportului și stabilirea tipului de date care urmează să fie colectate și analizate. Pentru a evidenția tendințele, nu este suficient să fie prezentate doar datele care reflectă starea lucrurilor în momentul elaborării raportului. Pentru unele aspecte, se vor colecta date din cel puțin ultimii 3 ani: de exemplu, date care reflectă dinamica calificărilor/gradelor didactice, a participării în activitățile de formare continuă etc. În măsura posibilităților, evidențiați cauzele succeselor sau a barierelor și potențialele măsuri de îmbunătățire a situației.

După analiza datelor și elaborarea concluziilor/răspunsurilor la întrebările formulate, alcătuiți sumarul, care va include toate concluziile principale.

Raportul cu privire la eficiența energetică a instituției

Un astfel de raport va fi necesar în cazul depunerii dosarului pentru un concurs de proiecte organizate în acest scop.

Scopul raportului: descrierea obiectivă a infrastructurii instituției și a practicilor relevante privind identificarea principalelor cauze ale pierderilor și ale cheltuielilor nejustificate de energie.

Raportul va fi utilizat în comunicarea cu donatorul drept argument despre necesitatea implementării proiectului. La fel, datele din raport vor servi drept bază pentru elaborarea sau îmbunătățirea procedurilor interne aplicate în vederea utilizării eficiente a energiei. Din această perspectivă, pentru elaborarea unui raport calitativ, se vor organiza activități de audit energetic, cu implicare, la necesitate, a unor specialiști – constructori/arhitecți și ingineri/proiectanți de rețele termice și energetice. Concluziile principale, care evidențiază cauzele pierderilor, și posibilele recomandări de înlăturare a acestora vor fi prezentate într-un sumar.

În anumite situații, raportul de stare este parte componentă a unui document mai mare. De exemplu, *Nota informativă* din *Planul de dezvoltare strategică*. O bună parte dintre cei implicați în elaborarea PDS au fost și sunt preocupați de găsirea răspunsului la întrebarea: ce fel de date și cât de multe trebuie să fie prezentate în *Nota informativă*? Răspunsul este simplu: trebuie să fie colectate și prezentate datele care oferă răspunsuri la două întrebări fundamentale:

1. Cât de bine realizează instituția misiunea sa?
2. Cât de departe suntem de starea descrisă în viziune?

Datele pot fi structurate în conformitate cu principalele componente instituționale: *Servicii și produse; Elevi; Resurse umane; Baza materială; Resurse financiare; Managementul operațional; Managementul strategic; Promovarea imaginii; Dezvoltarea parteneriatelor*¹. Practica demonstrează că în notele informative deseori lipsesc concluziile/răspunsurile la întrebările formulate mai sus. În absența concluziilor/aprecierilor, includerea datelor în *Nota informativă* este aproape lipsită de sens și devalorizează eforturile depuse pentru colectarea și prezentarea datelor.

1 Elaborarea Planului de dezvoltare strategică a instituției. Ghid metodologic. Centrul Educațional PRO DIDACTICA, 2016, pp. 21-26.

Altă tendință negativă observată în analiza planurilor de dezvoltare este următoarea: pentru *Nota informativă*, autorii selectează doar datele care creează o impresie pozitivă despre instituție. Consecința directă a acestei tendințe se observă în analiza mediului intern, când în cadranul „puncte slabe” apar concluzii care nu sunt bazate pe date.

4.2. Rapoartele de progres

Raportul cu privire la rezultatele semestrului I al anului de învățământ este un raport de progres. Astfel de rapoarte de progres se elaborează în majoritatea instituțiilor de învățământ profesional.

Scopul raportului: aprecierea obiectivă a progreselor obținute în primul semestru pe dimensiunile esențiale ale activității instituției, pentru a identifica acțiunile de corecție necesare planificării activității în semestrul II și pentru a eficientiza implementarea planurilor, astfel ca la sfârșitul anului de învățământ să se obțină rezultatele stabilite/planificate/așteptate.

Posibile dimensiuni supuse analizei:

- procesul instructiv-educativ;
- rezultatele elevilor;
- realizarea *Planului anual de activitate* la nivel instituțional și la nivel de subdiviziuni organizaționale.

Așa cum am menționat în paragrafele anterioare, pentru a determina progresele obținute, avem nevoie de un sistem de referință: la ce vom raporta/cu ce vom compara rezultatele înregistrate pentru a le aprecia?

Procesul instructiv-educativ

Se vor constata următoarele:

- Programul de formare profesională și planul de învățământ pentru semestrul I (la fiecare specialitate în parte) au fost realizate conform planului aprobat la începutul anului sau există devieri?
- Curricula la disciplinele/modulele de studiu au fost realizate în conformitate cu planurile aprobate?
- Gradul de racordare a curricula disciplinelor de cultură generală la specificul profesiei a fost suficient, a facilitat predarea-învățarea la disciplinele de specialitate?
- În cadrul practicii de producere au fost realizate cerințele curriculare? Condițiile oferite de parteneri pentru organizarea practicii de producere au acoperit cerin-

- țe curriculare?
- Toate disciplinele/modulele au fost predate de către specialiști calificați în domeniu?
- Blocurile informative pregătite de către profesori pentru procesul de instruire sunt suficiente (acoperă conținuturile curriculare), includ informații actuale, sunt accesibile pentru elevi?
- Sarcinile de învățare sunt relevante și motivante?
- După evaluarea inițială, au fost create oportunități de recuperare a materiei de către elevii ce nu reușesc?

Rezultatele elevilor

Se vor constata următoarele:

- Procesul de evaluare a rezultatelor academice ale elevilor este obiectiv, exact, credibil?
- Sarcinile de evaluare permit aprecierea nivelului performanțelor elevului în raport cu competențele stabilite în curriculum/standardul de calificare?
- Ce elemente ale competențelor profesionale care urmau a fi formate pe parcursul semestrului I nu sunt dezvoltate suficient? La câți elevi? Care sunt cauzele? Ce urmează să se întreprindă în semestrul II?
- Toți elevii au obținut note pozitive, la toate disciplinele/modulele, la sfârșitul semestrului?
- Dacă sunt elevi care nu au reușit la anumite discipline, care sunt cauzele? Cum corelează reușita elevilor cu prezența la ore?
- Există practici bune de individualizare a procesului educațional/ale unor profesori, care pot fi preluate de către alți profesori?

Realizarea Planului anual de activitate la nivel instituțional și la nivel de subdiviziuni organizaționale

Printre aspectele acestei dimensiuni, enumerăm:

- activitatea subdiviziunilor instituției, din următoarele perspective:
 - Planul de activitate aprobat la începutul anului pentru semestrul I a fost realizat?
 - Activitățile organizate s-au dovedit a fi relevante și au contribuit la soluționarea problemelor și la implementarea obiectivelor?
 - Subdiviziunea s-a confruntat cu probleme, dificultăți? Care sunt acestea și cum au fost depășite?
- activitatea extracurriculară/curriculumul la decizia școlii:
 - Cât de relevante s-au dovedit a fi activitățile extracurriculare planificate și re-

alizate pentru formarea profesională și dezvoltarea generală a elevilor?/Sunt corelate activitățile extracurriculare cu interesele și necesitățile de dezvoltare ale elevilor?

- Care este aportul activităților realizate la dezvoltarea competențelor transversale (de comunicare, de lucru în echipă, spiritul antreprenorial)?
- Cât de eficiente sunt metodele de implicare a elevilor (se implică cei mai activi/aceiași elevi la toate activitățile sau sunt identificate metode de a antrena și alți elevi)?
- dezvoltarea competențelor profesionale ale angajaților:
 - Cât de bine/corect/aproape de realitate au fost identificate necesitățile angajaților?
 - Planurile de dezvoltare a competențelor profesionale sunt autentice? În ce măsură au fost realizate acestea?
 - Care este impactul activităților de formare continuă? S-a schimbat ceva în predare și în atitudinea față de elevi după participarea cadrelor didactice la stagii de formare?
 - Există mecanisme instituționale relevante pentru monitorizarea acestor schimbări?

De regulă, raportul de progres se elaborează pentru uz intern, acces la el având angajații instituției. Acesta însă poate fi disponibil și elevilor, părinților, instituțiilor de învățământ similare și partenerilor. Pentru categoriile respective, se va elabora o variantă redusă și compactă a raportului de progres, incluzându-se doar datele ce prezintă interes pentru ele. Raportul poate fi plasat pe pagina web a instituției de învățământ.

4.3. Rapoartele de evaluare

Raportul de evaluare a implementării Planului de dezvoltare strategică

Scopul raportului: aprecierea obiectivă a rezultatelor obținute în urma implementării PDS.

Întrebările la care raportul urmează să ofere răspunsuri sunt:

- În ce măsură au fost realizate obiectivele propuse în PDS?
- Care este dinamica instituției în comparație cu situația de acum 5 ani? (se compară parametrii din *Nota informativă*)
- Ce factori au influențat gradul de realizare a obiectivelor?
- Cât de bine au fost valorificate oportunitățile (condițiile favorabile externe)?
- Cât de bine au fost valorificate aspectele forte (mediul intern)?

- Ce bariere interne/puncte slabe persistă sau au apărut?
- Ce constatări, concluzii și recomandări/decizii se impun?

Pentru elaborarea unui raport de evaluare de calitate, recomandăm să consultați lucrările precedente editate în cadrul proiectului *CONSEPT*:

- *Managementul calității versus calitatea managementului* (http://prodidactica.md/wp-content/uploads/2021/02/Ghid_MC-vs-CM-5.pdf);
- *Elaborarea Planului de dezvoltare strategică a instituției* (http://prodidactica.md/wp-content/uploads/2016/12/Ghid_PDS.pdf).

Pentru reflecție și transpunere managerială

Delegați unui angajat responsabilitatea de a elabora un raport.

Explicați-i rolul și locul raportului în sistemul managerial de raportare al instituției.

Asigurați-vă că angajatul cunoaște logica procesului de elaborare a raportului.

Oferiți-i o săptămână pentru descrierea raportului ce urmează a fi elaborat. Peste o săptămână, discutați pe marginea:

- scopului raportului;
- dimensiunilor activității și a aspectelor ce vor fi abordate în raport;
- structurii raportului;
- întrebărilor la care raportul va oferi răspunsuri;
- datelor ce urmează a fi colectate, a surselor de colectare și a metodologiei colectării;
- timpului de care este nevoie pentru elaborarea primei schițe a raportului.

Această discuție vă va oferi mai multă siguranță că angajatul va prezenta un raport bun, iar angajatului – mai multă încredere și claritate asupra procesului de elaborare a raportului.

5. Caracteristicile unui raport bun

Dacă managerul înțelege clar ce este un raport bun și poate să le explice și angajaților, atunci raportul ca instrument managerial va fi valorificat pe deplin. În acest paragraf vom evidenția câteva aspecte care pot contribui la o înțelegere mai profundă a ceea ce înseamnă un raport bun.

În urma analizei rapoartelor elaborate în instituțiile de învățământ, am constatat că uneori raportul este confundat cu eseu. Chiar dacă raportul și eseu au caracteristici comune, raportul nu este un eseu! Atât raportul, cât și eseu încep cu o introducere, prezintă informații, analize și concluzii. Diferențele semnificative constau în scopul lor. În eseu sunt prezentate ideile și opiniile autorului despre un anumit subiect. Iar raportul oferă informații imparțiale despre o anumită problemă/la un anumit subiect. Eseurile sunt axate pe exprimarea opiniilor și pe argumentele personale ale autorilor, deseori având un grad de generalitate înalt. Autorii rapoartelor trebuie să păstreze echilibrul dintre fapte și interpretarea acestora, prezentând obiectiv starea de lucruri și raportând rezultatele unor sisteme de referință solide – norme, standarde, obiective stabilite – pentru a măsura, a aprecia și a interpreta corect. Eseurile au o structură liberă, iar rapoartele sunt foarte bine organizate, de obicei conțin cuprins, titluri și subtitluri. Acest lucru facilitează înțelegerea de către cititori a structurii raportului și a faptului dacă acesta conține informațiile de care au nevoie. Pe când eseurile sunt menite să fie citite de la început până la sfârșit și nu doar pentru a identifica informații specifice.

Am întâlnit și situații în care raportul era confundat cu procesul-verbal. Raportul însă nu este un proces-verbal!

Prin ce se deosebește un raport de un proces-verbal? Procesul-verbal reflectă fidel derularea unei ședințe, a unei activități. Raportul prezintă cadrul general al activității, iar în baza unor indicatori și criterii – prezintă și analizează date. Deci descrierea detaliată a felului în care au decurs anumite activități, în vederea realizării unui obiectiv, nu poate fi considerată parte a raportului. Raportul se încheie, de obicei, cu un set de constatări și recomandări, iar procesul-verbal – cu deciziile luate.

Deși în învățământul profesional tehnic se elaborează și se utilizează diverse tipuri de rapoarte, acestea au particularități generale, comune. Printre elementele de bază ale unui raport, se numără:

- 1) Pagina de titlu, în care se indică denumirea instituției, denumirea raportului, perioada de raportare, numele autorului, data elaborării. Titlul trebuie să fie unul atractiv și să evidențieze esența raportului;

- 2) Cuprinsul, în care sunt indicate toate compartimentele, alese, de obicei, în funcție de aspectele/domeniile raportate;
- 3) Sumarul executiv, care cuprinde contextul elaborării raportului, scopul, metodele de colectare a datelor, aspectele/problemele principale abordate, concluziile/constatările și recomandările (în cazul în care acestea sunt solicitate, conform scopului raportului);
- 4) Introducerea;
- 5) Conținutul propriu-zis, organizat în compartimente distincte (capitole, paragrafe); acesta include descrierea activităților și analiza rezultatelor în comparație cu indicatorii/indicii inițiali, aprecierea rezultatelor obținute și identificarea factorilor care au condus la obținerea lor;
- 6) Constatări/concluzii și recomandări; concluziile sunt corelate cu scopul/obiectivele declarate și cu datele din raport;
- 7) Anexe.

Care sunt caracteristicile de bază ale unui raport bun?

Dacă ne referim la caracteristicile unui raport bun, ar trebui să analizăm mai multe laturi, inclusiv pe cele care țin de conținutul și aspectul raportului. Astfel, un raport bun ar trebui să fie:

- clar, concis, lizibil și bine structurat;
- accesibil și ușor de înțeles de către cel care urmează să îl citească; textul trebuie să fie coerent și să nu conțină termeni prea tehnici, iar dacă aceștia sunt, să fie explicați;
- prezentat într-un format care facilitează perceperea informației și asigură identificarea ușoară a informației necesare;
- redactat și corectat din punct de vedere gramatical;
- bazat pe surse sigure; toate sursele utilizate pentru obținerea informațiilor incluse în raport ar trebui să fie recunoscute/acceptate;
- atractiv prin aspect și conținut – pentru o mai bună percepere a datelor, se recomandă includerea unor reprezentări grafice (scheme, grafice, fotografii, desene); diagramele și tabelele trebuie să fie însoțite de comentarii privind tendințele evidențiate și posibilele cauze ale acestora;
- credibil, prin evidențe și date analizate și interpretate obiectiv, cu referințe la surse și cu o corelație/legătură puternică dintre scop, datele prezentate și interpretate, constatări și recomandări.

Un element important al oricărui raport este sumarul executiv sau rezumatul, care prezintă elementele esențiale – de la introducere până la constatări și recomandări. Acesta este util pentru înțelegerea din start a conținutului raportului și a faptului dacă merită

sau nu să fie citit/analizat întreg raportul. Un alt aspect definitoriu pentru un raport bun este scopul raportului și măsura în care conținutul raportului este aliniat acestuia.

Având în vedere specificul activității și al managementului instituției din învățământul profesional tehnic, dar și multitudinea/diversitatea rapoartelor care se întocmesc, recomandăm elaborarea unor modele de rapoarte pentru fiecare categorie, cu compartimente stabilite și instrucțiuni pentru fiecare componentă. Acest fapt va facilita înțelegerea modului de elaborare a raportului și va eficientiza procesul.

Pentru reflecție și transpunere managerială

În baza lecturii acestei lucrări, completați *Instrumentul de evaluare a calității raportului* elaborat cu noi afirmații/criterii de evaluare.

Rugați colegii să completeze și ei *Instrumentul de evaluare a calității raportului*.

După completare, aplicați instrumentul, evaluând un raport elaborat de dvs. Identificați cum poate fi acesta îmbunătățit.

Instrument de evaluare a calității raportului

Criterii de evaluare/afirmații	1	2	3	4	5
Pe pagina de titlu sunt prezentate denumirea specifică a raportului, autorul, instituția, perioada de raportare, data elaborării/prezentării.					
Raportul are o structură clară, care este prezentată în cuprins.					
Raportul are un rezumat, care include mesajele-cheie și concluziile principale.					
Este indicat scopul raportului.					
Concluziile sunt corelate logic cu scopul/obiectivele declarate.					
Datele factologice și statistice sunt analizate, diagramele și tabelele sunt însoțite de comentarii privind tendințele evidențiate.					
Limbajul utilizat este relevant și accesibil.					

Adresare către cititori

Dragi cititori,

sperăm că ați ajuns aici după ce ați citit lucrarea integral. Reveniți la testul completat inițial: s-ar putea să aveți o altă opinie acum, după lectură.

Propunem atenției și varianta completată de autori în baza literaturii de specialitate și a experienței manageriale individuale. Am rezervat o coloană pentru comentarii. Comentariile vă vor ajuta să verificați propria înțelegere, ca ulterior să aplicați și să valorificați raportul ca instrument managerial de eficientizare a activității de conducere și a procesului de dezvoltare a instituției.

Consider că...		Nota așteptată	Comentarii și argumente
1	raportul nu poate fi de proporții mici, volumul mare este un indicator important al calității acestuia.	0	
2	elaborarea raportului este o activitate birocratică, care sustrage atenția de la obligații cu adevărat importante.	0	
3	rolul principal al raportului este de a demonstra cât de mult muncește un colectiv.	0	
4	raportul este un instrument managerial important, care ajută la înțelegerea situației, în ansamblu, și la luarea de decizii privind îmbunătățirea proceselor și a rezultatelor activității.	4	
În procesul de elaborare a raportului:			
5	structurarea și stabilirea obiectivelor acestuia au loc imediat după întocmirea planului de activitate.	4	
6	mă bazez pe structura sa tradițională, folosind drept model raportul precedent.	0	
7	deseori lucrez fără plăcere, din obligație.	0	
8	folosesc elemente de limbaj științific (preiau expresii și cuvinte din diverse articole și documente emise de organele ierarhic superioare), care trebuie să impresioneze cititorii.	0	

În raportul elaborat de către mine...		
9	sunt prezentate doar date relevante în contextul obiectivelor realizate și al activităților importante.	4
10	uneori sunt prezentate date care nu sunt interpretate, comentate, lăsând cititorul să tragă singur concluzii.	0
11	sunt descrise și/sau listate doar activitățile realizate, faptele, aprecierea lor rămânând la latitudinea cititorului.	0
12	informația necesară este ușor de găsit, deoarece raportul are o structură clară.	4
13	pot fi găsite toate datele cu privire la activitatea desfășurată în perioada raportării.	4
14	uneori aceeași informație/aceleași date sunt prezentate repetat, în locuri diferite.	0
15	aceleași date sunt prezentate sub mai multe forme: tabel, diagramă, text.	0
16	uneori legătura dintre datele prezentate și concluzii nu este evidentă.	0
17	sunt prezentate informații în baza cărora se poate concluziona că „am muncit foarte mult în perioada de raportare”.	0
18	sunt prezentate informații în baza cărora nu se poate deduce cât de eficient am muncit în perioada de raportare.	0
19	sunt evidențiate doar succesele obținute.	0
20	sunt evidențiate și succesele, și insuccesele.	4
21	sunt evidențiați convingător și argumentat factorii ce au generat succesele obținute.	4
22	sunt evidențiate cauzele interne și externe ale eșecurilor, acestea fiind argumentate prin date și fapte.	4
23	sunt constatări și concluzii care arată dinamica evoluției și scot în relief tendințele.	4
24	concluziile se referă obligatoriu și la îmbunătățirea proceselor din instituție, în baza experienței acumulate.	4
25	structura este clară și logică, facilitând lectura și identificarea rapidă a informației necesare.	4

Succes în toate nouă tuturor!

Referințe bibliografice

1. Bezede R. (coord), Lîsenco S., Scrifos L. (et al.) Elaborarea Planului de dezvoltare strategică a instituției. Chișinău: Centrul Educațional PRO DIDACTICA. Tipografia: Bons Offices, 2017.
2. Bezede R. (coord.), Chicu V., Lîsenco S., Planificarea strategică versus planificarea operațională. Chișinău: Centrul Educațional PRO DIDACTICA. Tipografia: Bons Offices, 2018.
3. Guțu VI., Chicu V. Managementul schimbării. Chișinău: CEP USM, 2006.
4. Guțu VI., Cojocaru V., Chicu V. (et al.) Management educațional. Chișinău: CEP USM, 2013.
5. Hopkins D., Ainscow M., West M. Perfecționarea școlii într-o eră a schimbării. Chișinău: Prut Internațional, 1998.
6. Iosifescu Ș. Manual de management educațional pentru directorii de unități școlare. București: ProGnosis, 2000.
7. Hoyle D. ISO 9000 Quality Systems Handbook, Fifth Edition. Pe: <https://pqm-online.com/assets/files/lib/books/holye2.pdf>
8. Quality management standards. Pe: <https://www.qgstandards.co.uk/quality-management/>
9. Вудкок М., Фрэнсис Д. Раскрепощенный менеджер. Для руководителя практика. Москва: Дело, 1991.

